



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Audiencing als Bestandteil der Spielplangestaltung in
Theaterbetrieben dargestellt am Beispiel der Vereinigten
Bühnen Wien“

Verfasserin

Mag. (FH) Daria Kinzer

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 317

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Theater-, Film- und Medienwissenschaft

Betreuerin:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Gabriele C. Pfeiffer

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	5
1 EINLEITUNG.....	7
2 KUNST UND KULTUR.....	10
2.1 KUNST- UND KULTURMANAGEMENT	11
2.1.1 Aufgaben des Kulturmanagements.....	12
2.1.2 Die Vermittlungsfunktion	14
2.2 DER KULTURBETRIEB	16
2.2.1 Formen	17
2.2.2 Rechtsformen	21
3 AUDIENCING	24
3.1 PUBLIKUMSFORSCHUNG	29
3.1.1 Die 4 Ps des Marketings	36
3.1.2 Der Kultur-Marketing-Managementprozess	39
3.1.3 Informationsbeschaffung	40
3.1.4 Leitfaden zur Besucherbefragung	41
3.1.5 Rahmenbedingungen	43
3.1.6 Besucheranalyse	44
3.1.7 Publikumsstrukturen	45
3.2 PUBLIKUMSBINDUNG	48
3.2.1 Publikumswünsche.....	51
3.2.2 Publikumsbindungsmaßnahmen	52
4 THEATERMANAGEMENT.....	56
4.1 UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION	56
4.2 DIE DIREKTION	58
4.3 FÜHRUNGSMODELLE	60
4.4 THEATERMARKETING.....	61
4.5 THEATERFINANZIERUNG	62

5	DER SPIELPLAN.....	64
5.1	DIE ANSPRUCHSGRUPPEN DES THEATERS	68
5.2	DIE KRITERIEN	69
5.3	ABHÄNGIGKEITEN	70
5.4	ZUSÄTZLICHE LEISTUNGEN.....	77
5.5	DIE ROLLE DER ENTSCHEIDUNG	77
5.6	MODELL DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG ZUR SPIELPLANGESTALTUNG	83
6	VERWENDUNG DES KONZEPTS AUDIENCING AM BEISPIEL DER VEREINIGTEN BÜHNEN WIEN.....	86
6.1	DIE GESCHICHTE DER VEREINIGTEN BÜHNEN WIEN.....	86
6.1.1	Das Theater an der Wien.....	87
6.1.2	Das Etablissement Ronacher	89
6.1.3	Das Raimund Theater.....	90
6.1.4	Erfolgsproduktionen der VBW	93
6.2	PUBLIKUMSFORSCHUNG.....	95
6.3	PUBLIKUMSBINDUNG	96
6.4	SPIELPLANGESTALTUNG.....	97
7	SCHLUSSWORT	101
	LITERATURVERZEICHNIS	103
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	111
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	113
	TABELLENVERZEICHNIS.....	117
	ANHANG	119

Vorwort

Bereits in frühen Jahren habe ich meine Vorliebe für das Theater entdeckt. Glücklicherweise konnte ich durch die Förderung einiger Professoren meines ehemaligen Gymnasiums, die Liebe zum Musical und zur Musik vertiefen. Erste Musical-Aufführungen ließen nicht lange auf sich warten, wodurch ich die Möglichkeit erhielt, in die Musikbranche hinein zu schnuppern. Durch mein Studium der Unternehmensführung geprägt und auf der Suche nach einem Diplomarbeitsthema, bot es sich an, den Bereich der Betriebswirtschaft mit dem der Theaterwissenschaft zu vereinen. Dank meiner verständnisvollen Betreuerin bekam ich die Chance meine Interessen mit dem Thema „Audiencing als Bestandteil der Spielplangestaltung in Theaterbetrieben dargestellt am Beispiel der Vereinigten Bühnen Wien“ in Einklang zu bringen.

Eine theoretische Fundierung bildet die Grundlage dieser Diplomarbeit. Zusätzlich dazu wird das Konzept *Audiencing* in Bezug auf die Spielplangestaltung an den Vereinigten Bühnen Wien betrachtet. Ein Interview mit dem Intendanten des Ronacher und Raimund Theaters, Herrn Christian Struppeck, das mir einen Einblick in die Spielplangestaltung der Vereinigten Bühnen Wien ermöglicht hat, bildet den Abschluss dieser Arbeit.

Mein besonderer Dank gilt allen, die zur Entstehung dieser Diplomarbeit beigetragen haben, insbesondere Frau Gabriele C. Pfeiffer, die mich stets in meinen Anliegen unterstützt hat und Herrn Christian Struppeck, der sich freundlicherweise für ein Interview zur Verfügung gestellt hat.

ANMERKUNG

Um den Lesern dieser Diplomarbeit die Möglichkeit zu bieten, sich ohne Unterbrechungen in die Thematik einlesen zu können, werden alle Quellen, die den theoretischen Teil bilden, in den Fußnoten und nicht im Fließtext vermerkt. Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

Des Weiteren verzichte ich im Rahmen dieser Diplomarbeit aufgrund der besseren Lesbarkeit und Verständlichkeit auf genderneutrale Formulierungen. Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, meint die Formulierung beide Geschlechter, unabhängig von der in der Formulierung verwendeten konkreten geschlechtsspezifischen Bezeichnung.

1 Einleitung

Kultur ist ein weitreichender Begriff, der all jenes umfasst, was der Mensch erschaffen hat. Hierzu zählen Literatur, Medien, Film, Kunst, Musik und Theater ebenso wie die Lebensweise. Wir können Kultur sowohl in fremden Ländern erfahren, als auch in beheimateten Galerien, Museen, Konzerten oder Aufführungen aller Art, seien es nun Theaterstücke, Musicals oder Kabaretts. Sogar das morgendliche Zeitunglesen grenzt an ein Kulturerlebnis.¹ An den genannten Beispielen kann man bereits erkennen, dass sich Kultur in vielen Bereichen wiederfinden lässt.

Um Kultur überhaupt genießen zu können bedarf es jedoch der Menschen, die sie prägen und formen. Kulturbetriebe sind bestrebt Menschen etwas Neues zu bieten und eindrucksvolle Erlebnisse zu präsentieren. Kultur wird in erster Linie für ein Publikum bereit gestellt, das Ausstellungen, Theateraufführung und vieles mehr besucht. Genau aus diesem Grund ist es wichtig auf die Bedürfnisse und Wünsche des Publikums einzugehen.

Audiencing - ein Begriff der nah und doch so fern scheint. Obwohl sich *Audiencing* bereits einen Namen gemacht hat, stellt es für viele noch ein kleines Rätsel dar. Augenblicklich weiß man den Begriff vielleicht nicht sofort einzuordnen, doch er ist in aller Munde. *Audiencing* vereint Aspekte der Publikumsforschung und -bindung und stellt das Publikum in den Mittelpunkt. Leicht gesagt - aber auch leicht getan?

Motivation der Arbeit

Im Rahmen dieser Diplomarbeit soll die Integration des Konzeptes *Audiencing* in Kulturbetriebe näher erforscht werden. Um dieses große Thema noch ein wenig eingrenzen und detaillierter betrachten zu können, wurde zunächst ein genauer Standort der zu untersuchenden Kulturbetriebe festgelegt. Nachdem Wien eine Kulturmetropole darstellt und zahlreiche Touristen alleine aufgrund des großen Kulturangebots anreisen, fiel die Entscheidung nicht schwer. Selbst unter Einbezug von Kulturbetrieben ausschließlich in Wien, wäre das zu bearbeitende Themengebiet immer noch zu weitgreifend, was eine zusätzliche Eingrenzung erklärt. Kulturbetriebe umfassen unter anderem Kultureinrichtungen wie Museen, Ausstellungen, Theater, Oper, Konzerte, Kinos und Rundfunkanstalten, wobei in dieser Arbeit im Speziellen von Theaterbetrieben die Rede sein soll. Da man selbst Theaterbetriebe in die Bereiche Tanz, Schauspiel und Musik unterteilen kann, wird lediglich die Sparte Musiktheater herausgegriffen und

¹ Vgl. Die Welt der Wunder Wissensthek, „Kultur“

nochmals allein auf das Genre Musical eingegrenzt. Die Publikumsforschung und Publikumsbindung ist bei jedem Unternehmen individuell gestaltbar und kann gänzlich unterschiedliche Aspekte ans Licht bringen. Deshalb wird an dieser Stelle nur ein Unternehmen ausgewählt anhand dessen eine Analyse stattfinden soll, um so genauere Ergebnisse erzielen zu können. Um ein repräsentatives Unternehmen auswählen zu können, wurden Experten des Genres Musical in persönlichen Interviews zu ihrer bevorzugten Institution bzw. dem bevorzugten Musical-Theaterbetrieb in Österreich befragt. Alle sechs Befragten gaben an, dass die *Vereinigten Bühnen Wien* das bevorzugte und bekannteste Theaterunternehmen österreichweit ist. Aus diesem Grunde wird eine Analyse der Spielplangestaltung an dem Theaterunternehmen *Vereinigte Bühnen Wien* – das größte Musical Unternehmen Österreichs und europaweit einer der größten Musical-Produzenten und Musical-Exporteure – durchgeführt.

Einen weiteren Grund für die Wahl dieses Unternehmens als Gegenstand der Forschung bildete eine Voruntersuchung, bei der Experten im Genre Musical zu dem bevorzugten Theaterbetrieb in Österreich in persönlichen Interviews befragt wurden. Alle Befragten gaben die Vereinigten Bühnen Wien an, wodurch man darauf schließen kann, dass es eines der bekanntesten Theaterunternehmen österreichweit ist.

Im Zuge dieser Diplomarbeit soll die Integration des Konzeptes *Audiencing* in die Spielplangestaltung von Theaterbetrieben, dargestellt am Beispiel der Vereinigten Bühnen Wien, untersucht werden.

Dabei soll auf folgende Fragen eingegangen werden:

- Hält *Audiencing* Einzug in die Spielplangestaltung von Theaterbetrieben?
- Wie beeinflusst das Konzept *Audiencing* die Spielplangestaltung von Theaterbetrieben?
- Wie kann das Konzept *Audiencing* in die Spielplangestaltung integriert bzw. konkret umgesetzt werden?

Weitere Arbeitsfragen, die sich ergeben sind:

- Wird in Theaterbetrieben auf das Publikum Rücksicht genommen?
- Welche Abläufe werden davon beeinflusst?
- Welche Bereiche / Personen sind betroffen?
- Welche Veränderungen gibt es?
- Wie werden Spielpläne gestaltet?
- Wie werden Teams zusammengesetzt?
- Welche Verbesserungen werden durch *Audiencing* geboten?

Aufbau der Arbeit

Um die genannten Fragen überhaupt beantworten zu können, ist es notwendig den Begriff *Audiencing* näher zu analysieren. Im theoretischen Teil der Diplomarbeit soll zunächst auf die Herkunft der Begriffe *Kunst* und *Kultur* und auf mögliche zusammenhängende Begriffe Bezug genommen werden. In Folge dessen wird das Kunst- und Kulturmanagement mit seinen Aufgaben kurz skizziert, bevor auf den Kulturbetrieb und seine Ausprägungen und Formen näher eingegangen wird. Dieses erste Kapitel stellt eine Einführung in das Themengebiet dar. Im folgenden Kapitel werden das Konzept und der Begriff *Audiencing* ausführlich erläutert. Da *Audiencing* einige Themen, wie beispielsweise die Publikumsforschung und Publikumsbindung in sich vereint, werden auch diese Begriffe untersucht und Möglichkeiten der Publikumsbindung aufgezeigt. Des Weiteren wird in dieser Arbeit der Zusammenhang zwischen der Publikumsforschung, dem Marketing und der Spielplangestaltung erläutert.

Nachdem die Begrifflichkeiten geklärt wurden, soll ein Einblick in das Theatermanagement und seine Aufgaben gegeben werden. Die damit zusammenhängende Spielplangestaltung wird in einem nächsten Kapitel analysiert. Ein anschließendes Modell soll eine Möglichkeit bieten, den Spielplan in einem Theaterbetrieb zu gestalten. Die Gestaltung des Spielplans wird durch eine Analyse des Theaterunternehmens Vereinigte Bühnen Wien, eines der größten Musical-Unternehmen Österreichs dargestellt und anhand eines Interviews mit dem Intendanten erläutert.

2 Kunst und Kultur

Nachdem in den 1960er Jahren „Wirtschaftswunder“ dominierten, erlebten Kunst und Kultur erst in den 1970er Jahren einen neuerlichen Aufschwung. Kultur wurde nun wieder als eine Steigerung der Lebensqualität angesehen, was dazu führte, dass Kunst und Kultur zum Wirtschaftsgut wurden.²

Der Begriff *Kultur* kennt einige Definitionen, die manchmal zu eng oder auch zu weit gefasst werden. Stellt Kultur nun Literatur, Musik, Theater, Tanz und die bildenden Künste dar oder steht Kultur für Umgangsformen?³

Es ist ein Normen- und Wertesystem, das vom Menschen geschaffen wurde, um sein Handeln zu beeinflussen und Realität zu erfahren.⁴

„Im Idealfall wird dieses humane Werte- und Normensystem maßgeblich durch Kunst geprägt, denn durch Kunst wird Kultur schöpferisch, auch wenn es sich um Alltagskultur handelt.“⁵

Auch bei dem Begriff *Management* trennen sich die Wege, da es keine allgemein gültige Definition gibt. Der Begriff stammt etymologisch vom italienischen *maneggiare* ab, was so viel wie *handhaben* oder *bewerkstelligen* heißt. Aber auch dieses Wort wurde vom lateinischen Wort *manus*, das für *Hand* steht, abgeleitet.⁶ Unter Management wird die „Leitung und Führung von Unternehmen und anderen sozialen Systemen“⁷ durch „konzeptionelles und vernetztes Denken und Handeln im Wirkungsverbund“⁸ verstanden.

Kulturmanagement verbindet die oben erwähnten Begriffe, indem es als Management für Kunst und Kultur angesehen wird. Kunst und Kultur benötigen kommunikative, organisatorische, soziale, technologische, rechtliche und wirtschaftliche Bedingungen, um bestehen zu können.⁹

„Wie die Elektrizität braucht Kultur Leitungen, Kontakte, Umschaltungen. Sie ist eine geistige Energie – aber sie bedarf eines Apparatesystems, das sehr kompliziert und empfindlich ist.“¹⁰

² Vgl. Willnauer, „Kulturförderung“, S. 102.

³ Vgl. Rauhe, „Kulturmanagement als Management für Kunst und Kultur“, S. 5.

⁴ Vgl. Fuchs, *Zur Theorie des Kulturmanagements*, S. 139 – 150.

⁵ Rauhe, „Kulturmanagement als Management für Kunst und Kultur“, S. 5.

⁶ Vgl. ebd., S. 5.

⁷ Ebd., S. 5.

⁸ Töpfer, *Total Quality Management*, S. 4.

⁹ Vgl. Rauhe, „Kulturmanagement als Management für Kunst und Kultur“, S. 6.

¹⁰ Ernst Robert Curtius zitiert nach Richter, *Der Kulturmanager*, S. 17.

„Über Kunst und Kultur eröffnen wir neue emotionale Zugänge und knüpfen Beziehungen, die Basis für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und Vertrauen sein können. Anhand des Kulturschaffens – seien es bildende, darstellende oder alternative Kunstformen – lässt sich auch die Bereitschaft zu umsichtigen kreativen Lösungen erlernen.“¹¹

Das Wesen des Kulturmanagers liegt darin begründet, einen Übergang zwischen der Kunst und Kultur und der Wirtschaft zu schaffen.¹²

2.1 Kunst- und Kulturmanagement

„Kulturmanagement repräsentiert ein Aktionsfeld, in dem Entscheidungen vorbereitet und getroffen, dann Handlungen geplant und umgesetzt werden. Management ist, verkürzt gesagt, ein Tun, ein Vollzug. Seine Wirkung ist konstitutiv und regulativ, weil es die Bedingungen für die Realisation, Verbreitung, Vermittlung und Rezeption von kulturellen Gütern und Leistungen schafft und / oder beeinflusst.“¹³

Im Kulturmanagement steht die Ermöglichung von Kultur an erster Stelle. Sogleich danach folgt das Ziel des Unternehmensgewinns. Diese Abfolge sollte nicht nur im öffentlich-rechtlichen, sondern idealerweise auch im privatwirtschaftlichen Kulturbetrieb eingehalten werden.¹⁴

In diesem Zusammenhang sollte ein Kulturmanagement folgende drei Arbeitsfelder einschließen.¹⁵

- 1) Etablierung von institutionellen, sozioökonomischen, juristischen und organisatorischen Rahmenbedingungen, um Kultur (die von der Alltagskultur bis zur ganz spezifischen Kultur reichen kann) zu ermöglichen.
- 2) Steuerung und Regelung von Prozessen, die zu konkreten kulturellen Leistungen führen.
- 3) Vermittlung, Transfer und Kommunikation kultureller Leistungen an ein Publikum.

¹¹ Rede von Frau Bundesministerin Dr. Claudia Schmied bei der Veranstaltung „Ökonomie von Kunst und Kultur“ der Europäischen Wissenschaftstage in Kooperation mit den Vereinigten Bühnen Wien.

¹² Vgl. Mayerhofer / Mokre, „Die Geschichte von den Creative Industries“, S. 24.

¹³ Zembylas, „Vom 'Geist' des Kulturmanagements“, S. 17.

¹⁴ Vgl. Stepina, „Einleitung: Von der Kultur zum Management - und wieder zurück“, S. 8.

¹⁵ Ebd., S. 8

2.1.1 Aufgaben des Kulturmanagements

Das Kulturmanagement zählt einige Anwendungsfelder, wie folgende Grafik aufzeigt.

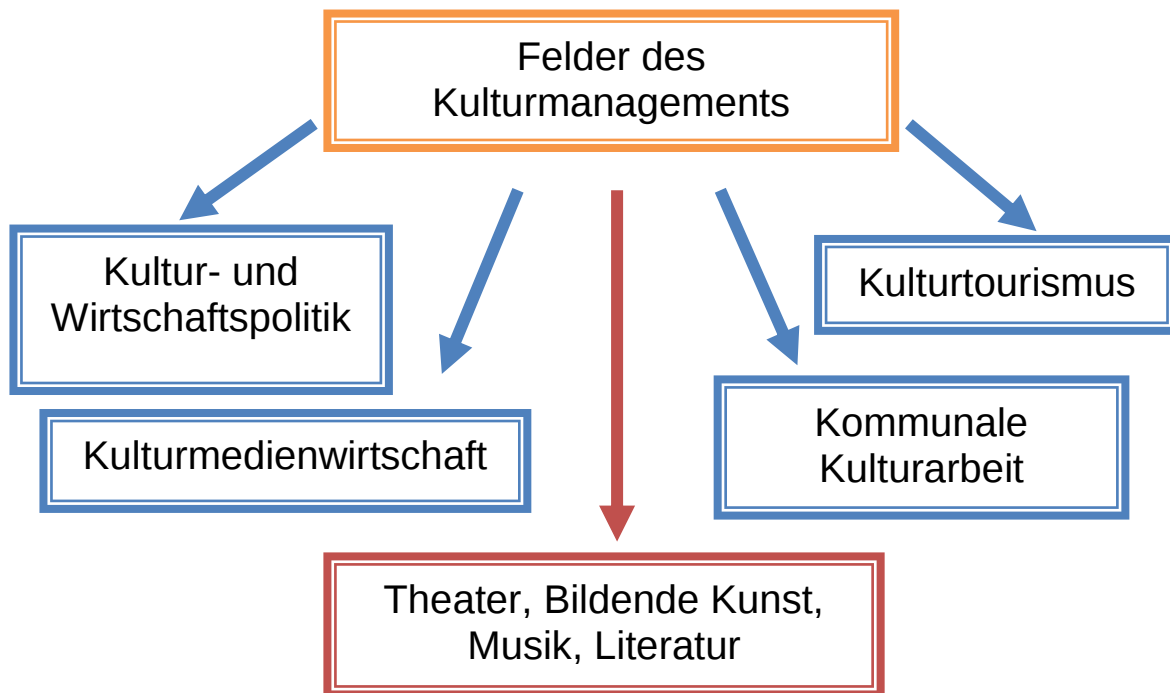


Abbildung 1: Felder des Kulturmanagements

Im Rahmen dieser Arbeit wird in erster Linie das Kulturmanagement im Bereich des Theaters, der Bildenden Kunst, der Musik und Literatur behandelt.

Das Kulturmanagement hat grob gesprochen folgende Aufgaben: Führung, Planung, Organisation, Marketing und Kontrolle. In Kulturbetrieben, die gewinnorientiert ausgerichtet sind, war das Streben nach wirtschaftlichem Erfolg immer schon ausgeprägter als in Kulturbetrieben der öffentlichen Hand. Bei letzteren stand der künstlerische Aspekt stets im Mittelpunkt. Seit den 1980er Jahren etablierte sich diesbezüglich ein Wandel, der es vorsah, die Geschäftsführung Personen mit wirtschaftlichem Hintergrund zu überlassen. Dadurch wird aber auch gleichzeitig die Entscheidungsmacht der künstlerischen Leitung eingeschränkt.¹⁶

Zu den Kernaufgaben des Kulturmanagements zählen im Bereich der finanziellen Obliegenheiten unter anderem die Finanzplanung, die Finanzmittelbeschaffung und das Controlling. Des Weiteren kommen dem Kulturmanagement Aufgaben wie beispielsweise die Projektplanung, das Projektmanagement und die Führung von Personal zu. Zu guter Letzt müssen die Leistungen vermittelt und vermarktet werden, was sich in der Öffentlichkeitsarbeit und im Marketing wiederfinden lässt. In diesem Zusammenhang wird

¹⁶ Vgl. Zembylas, „Vom ‚Geist‘ des Kulturmanagements“, S. 15.

die Kulturmanagementlehre oft als ein Bereich der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre verstanden.¹⁷

Kulturmanager sind somit für die Sicherstellung von Rahmenbedingungen und Ressourcen für kulturelle Veranstaltungen verantwortlich. Obwohl die Kalkulation, Kostenschätzung und Budgeterstellung eher in das Feld der Betriebswirtschaft gehören, sind sie im Kulturmanagement unabdinglich. Ebenso ist die Personalverwaltung ein wichtiger Bereich, der das Suchen nach Mitarbeitern, die Kompetenzverteilung und die Teamführung umfasst.¹⁸

Freie Theaterschaffende haben oftmals vielseitige Aufgaben in einer Person zu erfüllen. So haben sie Verhandlungen mit Fördergebern und Spielorten, Selbstmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, teilweise auch die Produktionsleitung der eigenen Regiearbeit, die Gestaltung des Bühnenbildes, der Kostüme u.v.m. zu bewältigen. Obwohl dieses Modell unrealistisch scheinen mag, entspricht es leider sehr oft der Realität und die Organisation eines kleinen Theaterbetriebs wird zu einer „one-man-show“. Eine andere Ausprägung sieht beispielsweise vor, mit anderen Personen zusammenzuarbeiten. Je nach Budget kann dann ein arbeitsteiliger Prozess stattfinden. Eine weitere Form ist die „Schaustellerfamilie“, die zwei Partner in ihrer privaten, aber auch geschäftlichen Beziehung vereint. Hierbei übernimmt zumeist einer der beiden die ökonomische Leitung und der andere die künstlerische. Somit bedeutet Kulturmanagement für freie Theaterschaffende die stetige kulturpolitische Verortung und Selbstrepräsentanz der eigenen Arbeit nach außen.¹⁹

Das Kunst- und Kulturmanagement ermöglicht Kunst und Kultur durch professionelle Planung und Öffentlichkeitsarbeit. Was braucht es nun dazu?²⁰

- Kunst braucht Geld: Das Management ist für die Finanzierung verantwortlich.
- Kunst braucht Raum und Zeit: Das Management ist für die Organisation von Räumlichkeiten und Produktionszeiten verantwortlich.
- Kunst braucht ihren Markt: Das Management ist für das Marketing verantwortlich.
- Kunst braucht Publikum: Das Management ist für die Werbung, den Verkauf und die Public Relations verantwortlich.
- Kunst braucht Freiräume: Das Management ist für die Umsetzung von Kreativität in Kommunikation und Wirtschaftlichkeit verantwortlich.

¹⁷ Vgl. Zembylas, „Vom 'Geist' des Kulturmanagements“, S. 15 f.

¹⁸ Vgl. Wolf, „Kulturmanagement in Wien“, S. 33.

¹⁹ Vgl. Kock, „Prekäre Freiheiten im Spannungsfeld multipler (An)-Forderungen“, S. 51 ff.

²⁰ Vgl. Richter, „In Dubio pro Arte“, S. 86 f.

Die Besonderheit am Kunst- und Kulturmanagement ist die Spekulation. Selbst wenn alle Managementpraktiken angewandt wurden, muss die Aufführung kein Erfolg werden, denn ihr liegen Parameter zugrunde, die nur der Künstler selbst vorgeben kann.

„Probenverläufe sind immer an Atmosphäre, Gestimmtheit und Animation gebunden, in der sich Phantasie werkbezogen ausprobiert“.²¹

So auch jede einzelne Aufführung. Der Künstler agiert nicht nach der Rentabilität, sondern nach der Ästhetik. Genau diese Tatsache macht es dem Kunst- und Kulturmanagement schwer, sich an gültigen Maßstäben zu orientieren ohne die Kreativität außer Acht zu lassen.²²

„Die Wirtschaft ist ein Kulturfaktor, die Kultur ist ein Wirtschaftsfaktor.“²³

Daher sorgt sich das Management um die Vereinbarung von verfügbaren Mitteln und die künstlerische Zielsetzung. Dies stellt eine große Aufgabe dar, denn selten gibt es unter einem Dach so viele unterschiedliche Berufe wie im Theater: Sänger, Tänzer, Musiker, Dirigenten, Regisseure, Bühnenbildner, Bühnentechniker, Souffleure, Hostessen, Platzanweiser und viele mehr.²⁴

2.1.2 Die Vermittlungsfunktion

Die Vermittlung spielt im Kulturmanagement eine wichtige Rolle. Folgende Grafik soll die notwendigen Instanzen und den Platz, den das Kulturmanagement einnimmt, verdeutlichen.

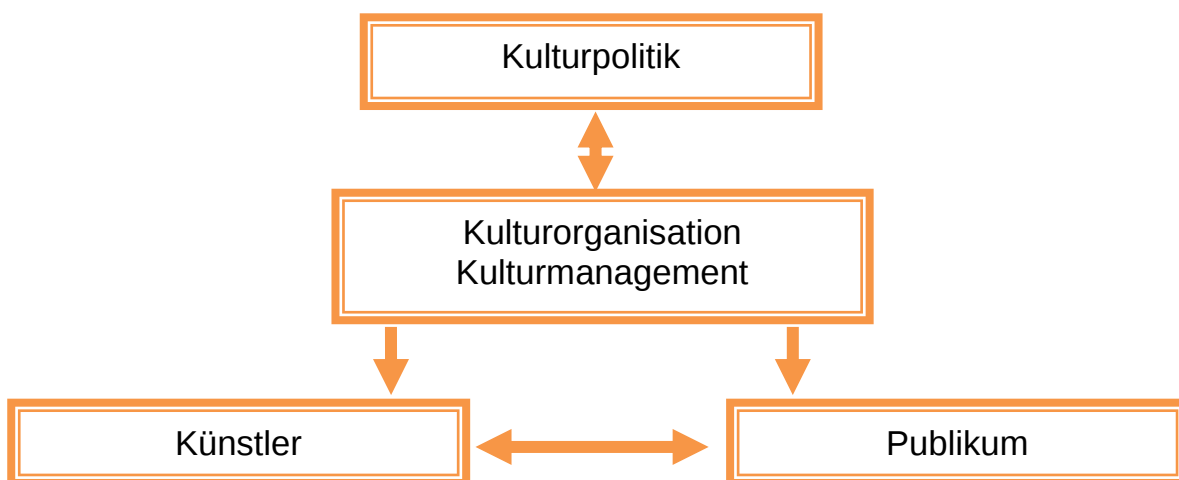


Abbildung 2: Vermittlungsfunktion von Kulturmanagement

²¹ Richter, „In Dubio pro Arte“, S. 88 nach einem Zitat von Corinna Brocher, Mitarbeiterin des Regisseurs Peter Zadek.

²² Vgl. Richter, „In Dubio pro Arte“, S. 88 f.

²³ Willnauer, „Kulturförderung“, S. 101 nach einem Zitat von Karl Richter, dem Kulturmanager der ersten Stunde.

²⁴ Vgl. Ruzicka, „Musiktheater“, S. 255.

Die Arbeit des Kulturmanagements basiert nicht nur auf der Vermittlung zwischen Künstler und Publikum, sondern auch auf den zu schaffenden Rahmenbedingungen. Somit ergeben sich laut Heinrich vier Stufen der Vermittlung.²⁵

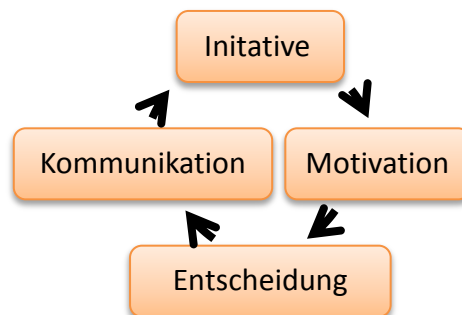


Abbildung 3: Stufen der Vermittlung

Die Initiative geht vom Kulturmanagement aus, das sich selbst um Engagements bemüht und Impulse setzt. Die Motivation ist unumgänglich für die Arbeit eines Kulturmanagements und dadurch von großer Bedeutung. Sowohl Mitarbeiter als auch Künstler müssen motiviert sein, um gute Arbeit zu erzeugen. Die von Abraham H. Maslow vorgestellte Bedürfnispyramide geht von der Annahme aus, dass zunächst Grundbedürfnisse und damit Bedürfnisse unteren Ranges und erst anschließend höhere Bedürfnisse befriedigt werden können. Dieses Prinzip zeigt die Maslow'sche Bedürfnispyramide in Abbildung 4.²⁶



Abbildung 4: Maslow'sche Bedürfnispyramide

²⁵ Vgl. Heinrichs, *Einführung in das Kulturmanagement*, S. 115-139.

²⁶ Vgl. Cerenak, „Kulturkommunikation und Management“ zitiert nach Maslow, *Motivation und Persönlichkeit*.

Um in einem nächsten Schritt Entscheidungen treffen zu können, sind Information und interne Kommunikation von Nöten. Die Dienstleistung „künstlerische Darbietung“ ist natürlich mit höheren Risiken behaftet als Güter, weshalb die Beschaffung und Weitergabe von Information besonders wichtig ist.²⁷

Bei der Entscheidungsfindung spielen allerdings noch viele Faktoren mit, die die Entscheidung sowohl positiv, als auch negativ beeinflussen können. Zu diesen Faktoren zählen unter anderem folgende:²⁸

- Der Entscheidungsvorgang wird individueller, je komplexer eine Entscheidung ist.
- Entscheidungsträger sind voreingenommen, da sie nur bestimmte Informationen erhalten.
- Es bestehen nur wenige Alternativen, da der Suchprozess unvollständig durchgeführt wird.
- Anstelle einer idealen wird eine befriedigende Lösung angesteuert.

Auf diesen letzten Schritt der Entscheidungsfindung folgt die interne und externe Kommunikation, die in Kapitel 4.1.2. näher erläutert wird.

2.2 Der Kulturbetrieb

In diesem Zusammenhang sollen die drei Sektoren des Kulturbetriebes kurz beschrieben werden:²⁹

- 1) Der öffentlich-rechtliche Sektor: Kulturanbieter der öffentlichen Hand sind hier Theater, Bibliotheken, Musik(hoch)schulen, Volkshochschulen, Museen, sowie kommunale Kulturämter mit ihrem öffentlich geförderten Veranstaltungsprogramm.
- 2) Der privatrechtlich-gemeinnützige Sektor, der aus kulturellen Vereinen und Stiftungen, aus freien Theatern und freien Kulturgruppen besteht.
- 3) Der privatrechtlich-kommerzielle Sektor: In diesen Bereich fallen so verschiedene Institutionen wie Belletristikverlage, Künstleragenturen, Instrumentenhersteller, Kinos, rein privatwirtschaftlich geführte Theater, Kunsthandel, Musikalienhandel, Filmproduzenten- und Verleiher, Event-Agenturen.

²⁷ Vgl. Heinrichs, *Einführung in das Kulturmanagement*, S. 133 ff.

²⁸ Vgl. Bestmann, *Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, zitiert nach Heinrichs, *Einführung in das Kulturmanagement*, S. 139.

²⁹ Stepina, „Einleitung: Von der Kultur zum Management - und wieder zurück“, S. 8.

2.2.1 Formen³⁰

Dem Begriff des Kulturbetriebs kommen zwei verschiedene Bedeutungen zu: Einerseits gibt es den Kulturbetrieb als einzelne Institution wie beispielsweise ein bestimmtes Theater, Museum oder Orchester. Hierbei ist eher von einem betriebswirtschaftlichen Verständnis die Rede, was in Zusammenhang mit dem Begriff des Kulturmanagements, das sich ausschließlich mit einem konkreten Kulturbetrieb beschäftigt, deutlich wird. Andererseits kann der Kulturbetrieb auch als die Gesamtheit aller Einzelbetriebe bzw. die Summe aller institutionellen Erscheinungsformen von Kultur verstanden werden. In diesem Falle zählen auch Kulturverbände und Kulturvereine zum Kulturbetrieb. Somit ist hier eher die Rede von einer volkswirtschaftlichen, als einer betriebswirtschaftlichen Perspektive.

Der Kulturbetrieb kann überdies in Kunstsparten untergliedert werden, so beispielsweise in den Theaterbetrieb, Musikbetrieb, Kunstbetrieb, Literaturbetrieb und Filmbetrieb. Obwohl es sich bei den genannten Sparten um unterschiedliche Arten von Kunst handelt, werden sie zum Oberbegriff des Kulturbetriebes gezählt. Der Begriff des Kunstbetriebes wäre nicht sinnvoll, da im normalen Sprachgebrauch Kunst oftmals als die bildende Kunst eingesetzt wird und der Begriff den Bereich der Kultur wie Architektur, Design, Kunsthandwerk oder kulturelle Bildung zur Gänze umgehen würde.

Alle genannten Sparten im Bereich des Kulturbetriebes haben eine Grundlage und zwar die des Sehens (Bild), des Hörens (Ton) und des Sprechens (Wort). Die bildende Kunst steht für das Sehen, die Musik für das Hören und die Literatur für das Sprechen. Die hier fehlenden Sparten wie Theater oder Film bilden Mischformen dieser Grundformen. Beispielsweise greift Schauspiel auf das Wort, als auch auf das Bild zurück, indem ein gesprochener dramatischer Text und das Bühnenbild bzw. Kostüme in Einklang gebracht werden. Bei der Oper lässt sich zusätzlich dazu noch die Musik finden, ähnlich wie beim Film. Das Theater ist die älteste Form, in der die drei Hauptsparten der Künste miteinander verschmelzen, was seine hohe Popularität erklärt.

Kulturbetriebe haben einen großen Wandel hinter sich, denn sie mussten sich einigen Veränderungen unterziehen. So kannte man vor 30 Jahren noch keine eigenständigen Musical-Theater. Heutzutage stellt Kultur ein Freizeitvergnügen dar. Veränderungen im Kulturbetrieb ergaben sich unter anderem durch die immer größer werdende Konkurrenz. Zu den öffentlichen Kulturanbietern gesellten sich schnell auch privatwirtschaftliche Kulturveranstalter. Ab den 90er Jahren kamen erstmals Musical-Theater, Konzertveranstalter, private Rundfunkanstalten, Freizeitparks, Science-Center und Event-

³⁰ Vgl. Heinrichs, *Der Kulturbetrieb*, S. 13-27 und S. 211-215.

Vermarkter hinzu. Zwar werden unterschiedliche Themenangebote, nicht aber ein unterschiedliches Publikum angesprochen, wodurch es zu einem Wettbewerbsverhalten kommt. Auch durch Finanzierungsquellen kam es zu erhöhter Konkurrenz im Kulturbereich, insbesondere in Hinblick auf das Kultursponsoring. Ein Sponsor legt nämlich keinen Wert darauf, ob er einen öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Betrieb fördert, denn wichtig ist lediglich der zu erwartende Imagetransfer. Zu einer weiteren Kluft zwischen öffentlichen und privatwirtschaftlichen Kulturbetrieben kam es durch die Legitimation. Privatwirtschaftliche Unternehmen haben das Ziel Gewinne zu erwirtschaften, um Rendite zu erzielen. Hingegen ist der öffentliche und gemeinnützige Betrieb ein Nonprofit-Betrieb.

Für die Leistung eines Theaters, Konzertbetriebes oder Verlags sind in erster Linie die Künstler, aber auch die leitenden Kulturmanager verantwortlich. Es gibt vier Gruppen von Akteuren:

- Autoren
- Interpreten (künstlerisch oder vermittelnd)
- Kulturmanager
- Mitarbeiter

Autoren sind in diesem Fall Künstler, die das Werk kreieren. So beispielsweise der Schriftsteller eines Romans, der Verfasser eines Theaterstücks, der Komponist eines musikalischen Werks oder der Maler eines Bildes. Der Interpret vermittelt das Werk an ein Publikum, wie beispielsweise Musiker, die ein musikalisches Werk spielen oder Schauspieler, die in einem Theaterstück spielen. Somit kann man sagen, dass auch Interpreten als Künstler bezeichnet werden können. Der vermittelnde Interpret ist oftmals dem Kulturmanager ähnlich oder sogar gleich. Ein Theaterintendant ist zwar ein Kulturmanager, doch hat er auch die Möglichkeit den Spielplan (mit) zu gestalten und Regisseure, Bühnenbildner und Schauspieler auszuwählen. In diesem Beispiel nimmt der Theaterleiter zwei Rollen ein, die des vermittelnden Interpreten und die des Kulturmanagers. Allerdings muss diese Doppelfunktion nicht sein, denn ein Kulturmanager kann auch lediglich als vermittelnder Interpret tätig werden. So beispielsweise der Verwaltungsdirektor eines Theaters, der Kulturstadtsleiter einer Großstadt oder der Finanzchef eines Verlags. Mitarbeiter sind sowohl Bühnenarbeiter, Veranstaltungsmitarbeiter, als auch Verwaltungsangestellte und Aufseher. Diese Gruppe hat mit der künstlerischen Produktion am wenigsten zu tun, ihre Arbeit zählt eher zu der ausführenden.

Im Bereich der Theater gibt es wiederum einige unterschiedliche Formen wie beispielsweise Staatstheater, Regietheater, Repertoire-Theater oder Musiktheater. Aus diesem Grund wird eine begriffliche Charakterisierung vorgenommen.

Die wichtigsten Theaterformen sind den Kriterien (a) künstlerische Sparten, (b) Rechtsträgerschaft, (c) Rechtsform und (d) Spielplanprinzip zuzuordnen.³¹

(a) nach den künstlerischen Sparten

- Musiktheater
- Ballett / Tanztheater
- Schauspiel
- Kinder- und Jugendtheater

(b) nach der Rechtsträgerschaft

- Staatstheater
- Stadttheater
- Landesbühnen oder Landestheater
- Privattheater
- Freie Theater
- Amateurtheater
- Tourneetheater

³¹ Heinrichs, *Der Kulturbetrieb*, S. 212 ff.

(c) nach der Rechtsform

- Regietheater
- Nicht-rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts
- Eigenbetrieb
- Zweckverband
- Privatrechtliche Trägerformen wie der Verein

(d) nach dem Spielplanprinzip

- Repertoiretheater
- En-Suite-System
- En-Bloc-System

Zum Musiktheater gehören Oper, Operette und Musical. Besonders in der deutschen Theatertradition kommt diesem Bereich große Aufmerksamkeit zu. Es gilt auch als eines der teuersten Kulturangebote.

Beim Repertoiretheater werden einige Stücke inszeniert, die abwechselnd gespielt werden. Somit kann es auch sein, dass jeden Abend ein anderes Stück gespielt wird. Zwar ist diese Form der Spielplangestaltung sehr kostenintensiv, allerdings wird das Bespielen mehrerer Abonnements erleichtert. In Wien könnte man hier als Beispiel das Volkstheater nennen.

Beim En-Suite-System steht nur ein Stück auf dem Spielplan und das so lange bis die Zuschauernachfrage gesättigt ist. Dieses Spielplanprinzip ist kostengünstig und besonders bei Musical-Theatern beliebt. Das En-Bloc-System ist eine Art Mischform der beiden oben genannten Prinzipien. Dabei sind im Spielplan mehrere Stücke vorgesehen, so wie es beim Repertoiretheater der Fall ist, allerdings wird immer nur ein Stück mehrere Tage hintereinander gespielt bis alle Abonnements ausgeschöpft sind. Dieses System ist weitaus günstiger als das Konzept des reinen Repertoiretheaters und wird beispielsweise in Frankreich und Italien bevorzugt.

Zu unterscheiden sind zwei Arten von Prinzipien: das Ensemble und das Repertoire. Ein Ensemble stellt diejenigen Schauspieler oder Sänger dar, die an einem Theater fix engagiert sind. Im Musiktheater wird im Gegensatz zum Sprechtheater das Ensemble stark nach dem Rollenfach zusammengestellt, denn für die jeweilige Rolle ist die Stimmlage der Sänger sehr wichtig (z.B. Tenor, Sopran, Bass etc.). Die Zusammenstellung des Ensembles ist für Musiktheater von Bedeutung, da sie künstlerische und organisatorische Auswirkungen hat. Durch eine gewissenhafte Auswahl der Sänger kann ein breiteres Repertoire und somit ein besseres Abonnement-Angebot bereitgestellt werden. Das so genannte Repertoire stellt fertig inszenierte Stücke eines Theaters dar. Daraus kann anschließend der Spielplan zusammengestellt werden. Anders als beim Schauspiel, wo ein Stück kaum länger als eine Spielzeit im Repertoire bleibt, ist dies beim Musiktheater. Hier sind Stücke oftmals mehrere Jahre zu sehen.

2.2.2 Rechtsformen

Zu differenzieren gelten die Begriffe der Rechtsträger und der Rechtsformen.

„Als Rechtsträger bezeichnet man die Personen oder Körperschaften, in deren Eigentum das Theater steht und die vor allem für das wirtschaftliche Überleben eines Theater letztlich verantwortlich sind. Bei öffentlichen Theatern ist dies im weitesten Sinne der Staat, also auch Kommunen und Bundesländer, bei privaten Theatern können dies Einzelpersonen oder private Körperschaften sein.“³²

Privattheater hingegen sind Theater mit privatem Rechtsträger hinter dem nur eine Privatperson stehen kann.³³ Zunächst muss man zwischen öffentlichen und privatwirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden, die jeweils verschiedene Rechtsformen annehmen können. Bei öffentlichen Unternehmen ohne eigene Rechtspersönlichkeit muss eine Anbindung an eine öffentlich-rechtliche Gebietskörperschaft bestehen. Zu dieser Art von Unternehmen zählen Regiebetriebe und Eigenbetriebe, auf die in dieser Arbeit allerdings nicht näher eingegangen wird. Der Vollständigkeit halber werden die Gestaltungsmöglichkeiten öffentlicher Unternehmen hier nur kurz benannt, um einen Überblick über die möglichen Unternehmens- bzw. Rechtsformen zu erhalten.³⁴

³² Heinrichs, *Der Kulturbetrieb*, S. 216.

³³ Vgl. ebd., S. 216.

³⁴ Vgl. Töpfer, *Betriebswirtschaftslehre*, S. 227 ff.

Unternehmen, die im öffentlichen Rahmen wirtschaftlich tätig, aber rechtlich eigenständig sind, sind öffentliche Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit. Bei öffentlich-rechtlicher Gestaltung der Unternehmen, können mögliche Rechtsformen die der Körperschaften, Anstalten oder Stiftungen sein. Im privatrechtlichen Bereich kann die Rechtsform gemischt wirtschaftlich oder rein öffentlich getragen werden, wie folgende Abbildung veranschaulicht.³⁵

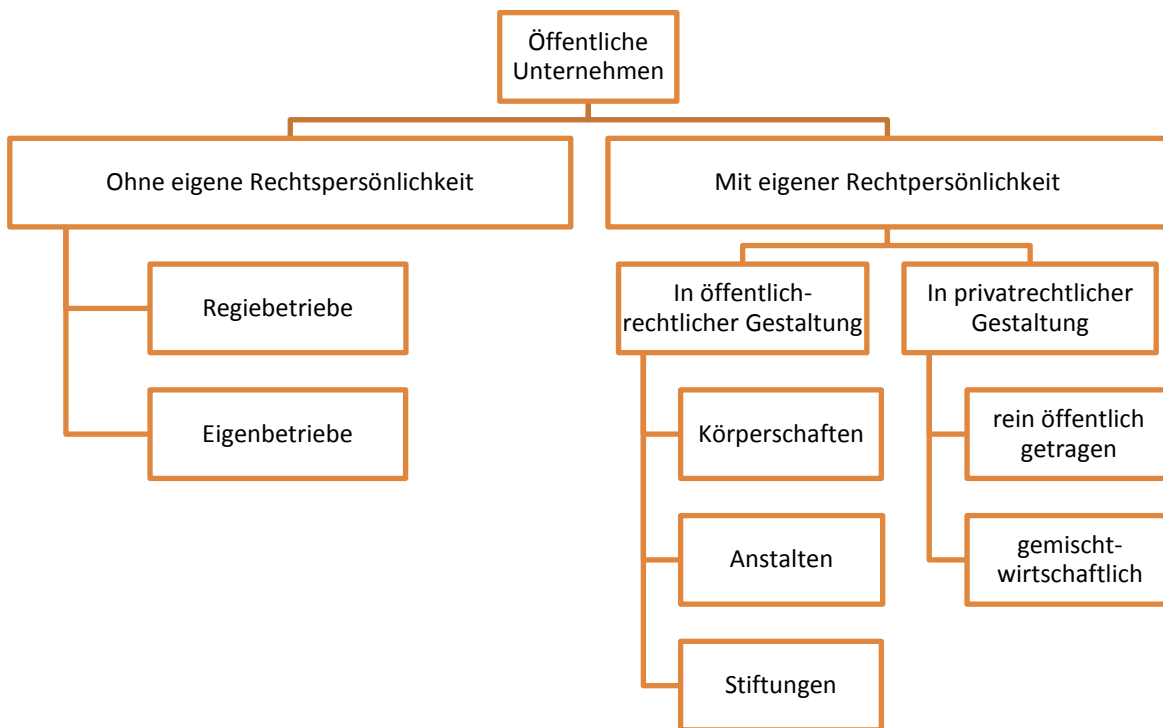


Abbildung 5: Struktur öffentlicher Unternehmen

³⁵ Vgl. Töpfer, *Betriebswirtschaftslehre*, S. 227 ff.
22

Nachstehende Grafik soll einen Überblick über die Rechtsformen in Österreich im Bereich der privatwirtschaftlichen Unternehmen geben. Man kann grob zwischen Einzel- und Gesellschaftsunternehmen unterscheiden.

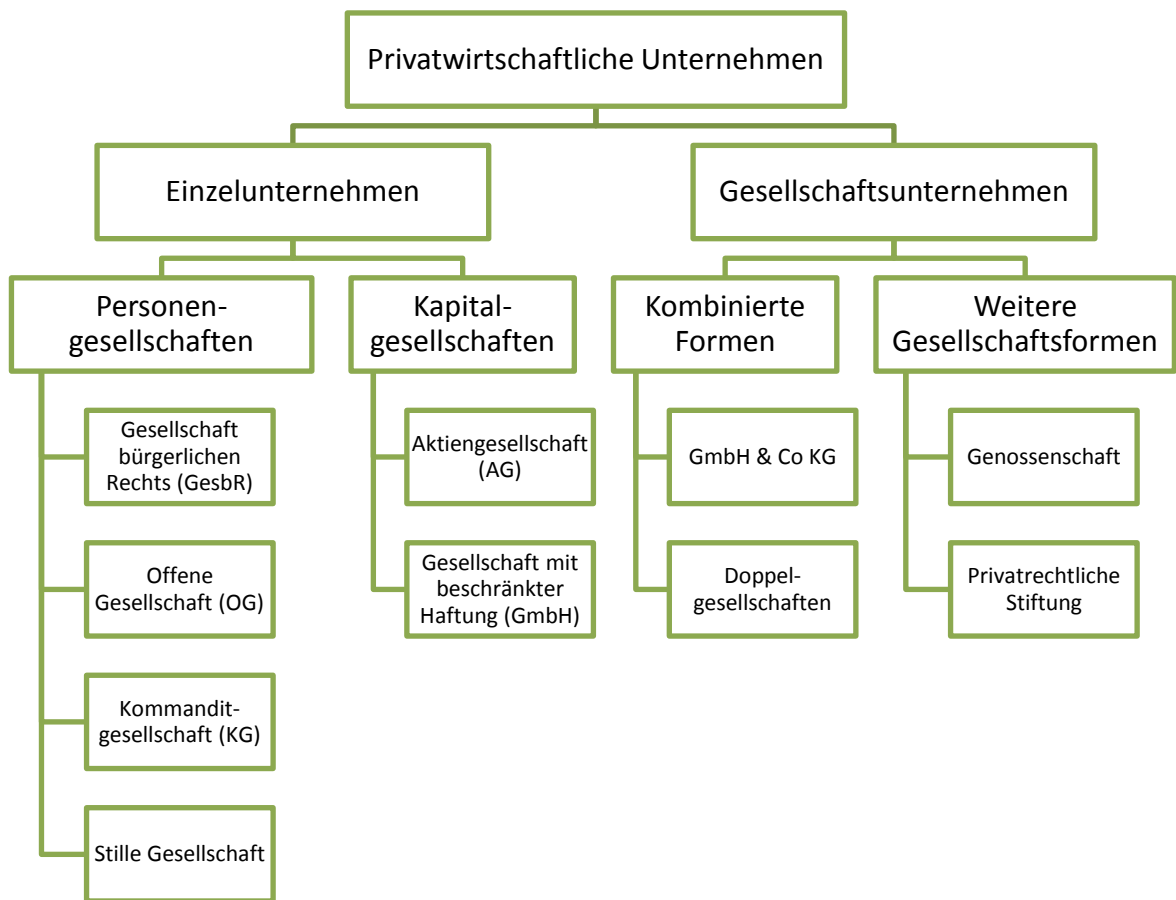


Abbildung 6: Wesentliche Rechtsformen für privatwirtschaftliche Betriebe im Überblick

3 Audiencing

„Audiencing stellt das Publikum mit seinen Wünschen und Bedürfnissen in den Mittelpunkt. Alles geht vom Publikum aus.“³⁶

Es geht um die Wertschätzung des Publikums, das es dem Theater überhaupt ermöglicht zu bestehen. Dazu gehört die genaue Kenntnis darüber, was sich Theater-Besucher erwarten, was sie motiviert Karten für Stücke zu kaufen und welche Wünsche und Bedürfnisse sie haben. Erst durch dieses Wissen kann man auf das Publikum eingehen, neue Kunden gewinnen und attraktive Angebote erstellen. Sobald man weiß wer zum Publikum des Theaters zählt bzw. wer nicht dazu zählt, kann die Preis-, Produkt-, Kommunikations- und Distributionspolitik erfolgen. Von diesen so genannten „Vier Ps des Marketing“: Product (Programmgestaltung), Price (Preise und Konditionen), Place (Vertrieb) und Promotion (Kommunikation und Werbung) ausgehend, werden die Instrumente des Marketing-Mix passend verwendet.³⁷ Diese werden in Kapitel 3.1.1 noch ausführlicher erläutert.

Graphisch lässt sich das grundlegende Konzept der Kundenorientierung wie folgt darstellen:³⁸

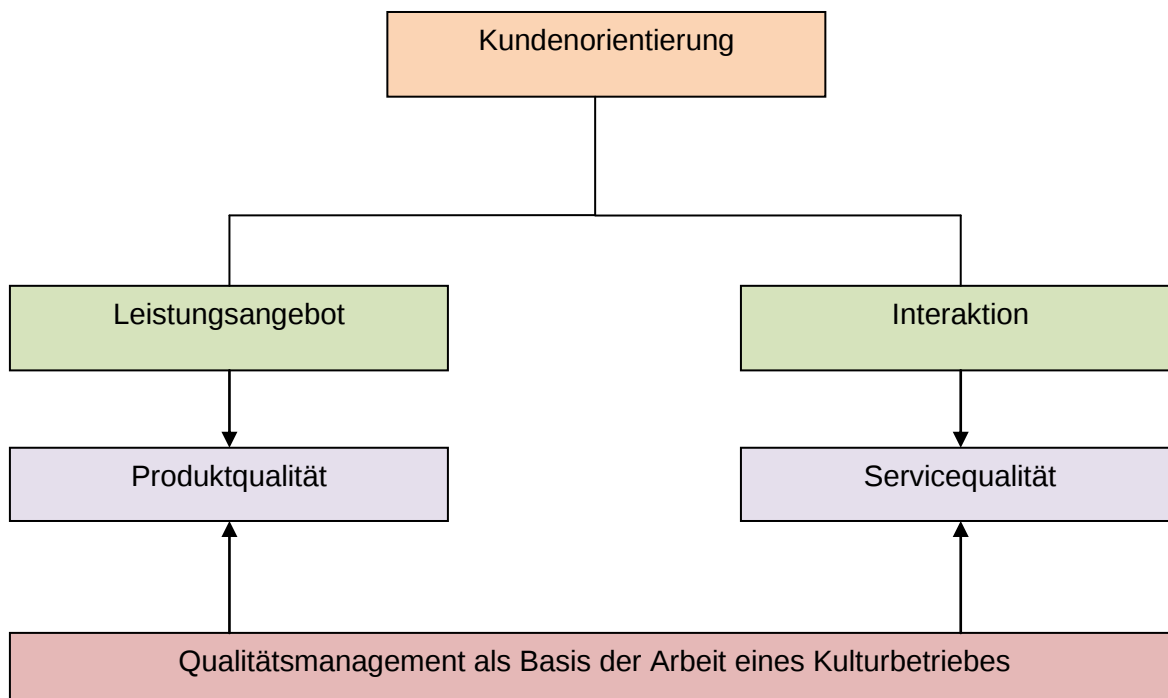


Abbildung 7: Das Konzept der Kundenorientierung

³⁶ Knava, *Audiencing*, S. 18.

³⁷ Vgl. ebd., S. 17 f und 133.

³⁸ Klein, *Besucherbindung im Kulturbetrieb*, S. 16 zitiert nach Bruhn, *Kundenorientierung*, S. 20.

Dementsprechend sollte das Ziel eines kundenorientierten Theaters sein, die künstlerische Qualität und die Servicequalität in Interaktion mit dem Publikum bestmöglich zu gestalten.³⁹

In dem von Irene Knava geschriebenen Buch mit dem Titel *Audiencing. Besucherbindung und Stammpublikum für Theater, Oper, Tanz und Orchester*, das die Grundlage dieser Diplomarbeit bildet, wurden unter anderem Interviews mit Zuschauern geführt. Aus diesen Interviews ging hervor, dass jeder Zuschauer unterschiedliche Erwartungshaltungen, Wünsche und Bedürfnisse hegt. Stichwörter aus den Interviews sind beispielsweise „gute Inszenierung“, „gute Regie und ein halbwegs akzeptables Bühnenbild.“ Zu den Störfaktoren wurden unter anderem schlechte oder unvorbereitete Schauspieler gezählt. Auch Abonnement-Vorstellungen wurden als „anders“ tituliert, da man Zuschauer beim Schnarchen beobachten kann. Als positiv werden Stücke aufgefasst, deren Handlung zum Nachdenken anregt und nicht von vorn herein gleich verständlich ist. Bevorzugt werden von einem Interviewpartner Stücke, die sogar zu Verwirrung führen und im Nachhinein in einem Dialog bzw. einer Diskussion verarbeitet werden. Besonders in großen Theatern fehlen nach Meinung eines Interviewpartners junge, naive Zugänge zu bestimmten Handlungen und Stücken. Platte Inszenierungen sind für den Zuseher unbefriedigend.⁴⁰

Die Ausschnitte aus ein paar Interviews sollen lediglich demonstrieren, wie differenziert Meinungen und Gedanken des Publikums sein können. Deshalb ist es für ein Theater sehr wichtig das Publikum gut zu kennen und zu wissen, warum es die Aufführungen besucht. Gleichmaßen sollte man auch wissen, warum das „Nicht-Publikum“ des Theaters die Vorstellungen nicht besucht.

Die Studie *Achtes Kulturbarometer*⁴¹ zeigt, dass 66 % der Befragten noch nie die Oper besucht haben, 63 % noch nie eine Operette gesehen haben, 42 % noch nie im Musical und 54 % noch nie im Sprechtheater waren. 54 % haben auch noch nie eine Tanzveranstaltung besucht. Den Großteil der Nicht-Besucher stellen in dieser Studie Männer dar. Wichtig ist nun für ein Theaterunternehmen zu wissen, wie man die Erwartungshaltungen des Publikums in der Kommunikation und den Bindungsmaßnahmen umsetzen kann.⁴²

Der primäre Wunsch von Besuchern, Nicht-Besuchern und Jugendlichen ist derselbe und zwar ist es der Wunsch nach Unterhaltung. Besucher, die über 50 Jahre alt sind, haben

³⁹ Vgl. Klein, *Besucherbindung im Kulturbetrieb*, S. 16 zitiert nach Bruhn, *Kundenorientierung*, S. 20.

⁴⁰ Vgl. Knava, *Audiencing*, S. 21 f und S. 26.

⁴¹ Zentrum für Kulturforschung, „Achtes Kultur-Barometer“.

⁴² Vgl. Knava, *Audiencing*, S. 41.

den verstärkten Wunsch nach guter Unterhaltung, was die künstlerische Darbietung und den Inhalt anbelangt. Jeder potenzielle Kunde trägt ein Risiko bevor er eine Aufführung besucht, da er nicht weiß was ihn im Theater erwartet und ob seine Bedürfnisse befriedigt werden. Das Theaterunternehmen kann die Risiken vor dem Kauf von Tickets reduzieren, indem es einer klaren Spielplangestaltung und Positionierung nachgeht. Weitere Möglichkeiten die Risiken für das Publikum zu minimieren sind:⁴³

- Klare Markengestaltung des Theaters
- Zielgerichtete Kommunikation
- Positive Kritiken des Stückes
- Hörproben und Videoausschnitte
- Biografien der Künstler
- Informationen über das Theater
- Interviews mit der Intendanz

Um das potenzielle Publikum zu seinem Kunden zu machen, ist es notwendig es direkt anzusprechen und auf seine Wünsche einzugehen. Man sollte ihm die Theatervorstellung schmackhaft machen und die positiven Seiten hervorkehren. Auch durch die Ankündigung bekannter Personen, die an dem Stück mitgearbeitet haben oder in dem Stück mitwirken, kann der Risikofaktor vermindert werden, da man dann davon ausgeht, dass das Stück gut sein „muss“. Besonders das Nicht-Publikum, das keine Ahnung von dem Theater, den Künstlern und den Vorteilen hat, kann durch zielgerichtete Kommunikations-Maßnahmen ins Theater gelockt werden.⁴⁴

Nun ist klar, dass sich das Publikum Unterhaltung wünscht. Diese kann aber in gänzlich unterschiedlicher Weise erfolgen, denn eine Komödie, als auch eine Tragödie können unterhaltend sein. Doch wenn man weiß, was genau man den Besuchern bieten kann, also eine tolle Show, witzige Kostüme, ein traumhaftes Bühnenbild oder großartige Bühneneffekte, so kann man dies gezielt vermitteln und damit werben.⁴⁵

Junge Menschen, die das Theater nicht besuchen, empfinden die Konzentration auf ein Stück oftmals ermüdend. Natürlich kann es auch vorkommen, dass sich nicht jedes Stück für alle Altersgruppen eignet. Wenn man zum Ziel hat, ein jüngeres Publikum anzusprechen, so muss man passende Produktionen aussuchen und kommunizieren. Besonders für Jugendliche sind bekannte Vorbilder ein Grund etwas Neues

⁴³ Vgl. Knava, *Audiencing*, S. 42 f.

⁴⁴ Vgl. ebd., S. 42 f.

⁴⁵ Vgl. ebd., S. 44.

auszuprobieren. So könnte man mit Testimonials, beispielsweise mit Sportlern oder Popstars zusammenarbeiten und dahingehend ein Image kreieren.⁴⁶

Es gibt auch Personen, die nach Bildung und Allgemeinwissen streben, das sie durch Theaterbesuche ausweiten können. Doch trotzdem will man sich nicht nur weiterbilden, sondern auch unterhalten werden. Im Vordergrund stehen demnach das Stück, die Besetzung und die Regie. Diejenigen, die besonders an kultureller Bildung interessiert sind, kann man durch Zusatzangebote befriedigen. Beispielsweise kann man ausführliche Programmhefte anbieten oder Hintergrundinformationen zu dem Stück, Regisseur, Dirigenten oder den Künstlern geben. Jedoch sollte man aufpassen, dass man den Bildungswert nicht zu sehr in den Mittelpunkt rückt, da es auch viele Menschen gibt, die davon abgeschreckt werden und vor allem jüngeres Publikum ist weniger daran interessiert. Somit ist es wichtig die ideale Mischung zu finden.⁴⁷

Die befragten Personen gaben nach dem Wunsch nach Unterhaltung, den Wunsch nach dem Live-Charakter an. Theater ist immer live und jeden Abend anders. Das Theater unterscheidet sich dahingehend von der Bildenden Kunst oder dem Film, dass es erst durch ein Publikum lebendig wird. Ein Kinofilm oder ein Bild in einem Museum benötigen kein Publikum, das mit ihnen interagiert. Die Schauspieler im Theater brauchen allerdings das Publikum, damit sie ihre Resonanz finden. Jede einzelne abendliche Aufführung ist etwas Besonderes, das nicht mehr genau kopiert werden kann. Es wird durch die Reaktionen des Publikums beeinflusst.⁴⁸

Laut Gaedeke gibt es vier Gründe Kultur zu konsumieren:⁴⁹

- Unterhaltung
Kultur wird als Unterhaltung und Zeitvertreib angesehen, wobei die Qualität nicht im Vordergrund steht. Der Unterhaltungswert bezieht sich nicht unbedingt auf einen kulturellen Anlass.
- Geselligkeit
Kultur wird als gesellschaftliches Erlebnis betrachtet, indem man mit anderen Menschen etwas unternimmt. Dies muss nicht zwingend ein kultureller Anlass sein.

⁴⁶ Vgl. Knava, *Audiencing*, S. 44 f.

⁴⁷ Vgl. ebd., S. 45 ff.

⁴⁸ Vgl. ebd., S. 48 f.

⁴⁹ Vgl. Gaedeke, „Marketing in gemeinnützigen Organisationen“, S. 167 – 188.

- Prestige

Das soziale Prestige im Rahmen eines kulturellen Anlasses ist primär. Meist handelt es sich um exklusive Veranstaltungsorte oder Künstler. Die Gespräche in den Pausen und der Empfang beim Ankommen werden als wichtiger angesehen als die Vorstellung selbst.

- Ästhetik

Kultur wird aus Gründen des kulturellen Anspruches konsumiert, wobei das Hintergrundwissen über die Darbietung vorausgesetzt wird.

Auf Publikumswünsche einzugehen ist der erste Schritt der Besucherorientierung in Theaterbetrieben. *Audiencing* liefert ein Konzept zur Besucherorientierung und Besucherbindung. Die angestrebte Besucherbindung steht jedoch am Ende des Entwicklungsprozesses, der in drei Stufen erfolgt:

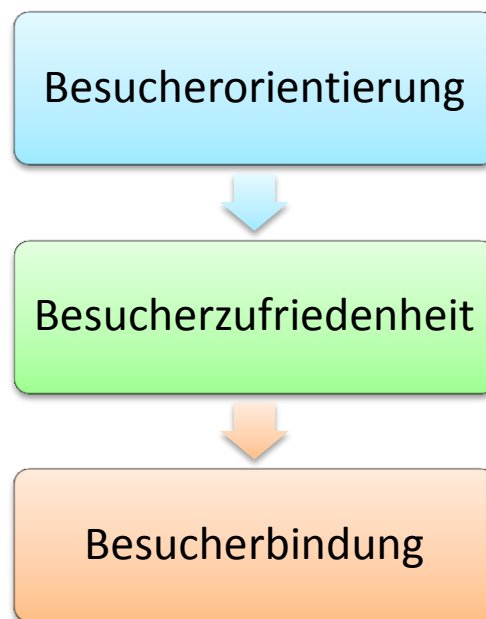


Abbildung 8: Von der Besucherorientierung zur Besucherbindung

Um sich an den Besuchern orientieren zu können, ist es notwendig das Publikum gut zu kennen und zu analysieren, was mithilfe der Publikumsforschung möglich wird. Der Ablauf der Publikumsforschung wird in nachfolgendem Kapitel 3.1 erläutert. Anschließend wird in Kapitel 3.2 auf die Besucherzufriedenheit und die daraus resultierende Besucherbindung eingegangen.

3.1 Publikumsforschung

Die Publikumsforschung, die sich mit Zuschauern und deren Bedürfnissen beschäftigt, ist ein Bestandteil der Kommunikationsforschung. Um ihren Stellenwert innerhalb der Kommunikationsforschung beschreiben zu können, werden die Kommunikationsprozesse kurz erläutert. Diese bestehen aus fünf Faktoren: 1. dem Kommunikator, 2. der Aussage, 3. dem Medium, das die Aussage überstellt, 4. dem Rezipienten und 5. der Wirkung der Aussage.⁵⁰ In weiterer Folge kann man zwischen den verschiedenen Arten der Kommunikation unterscheiden:

- 1) direkte und indirekte,
- 2) gegenseitige und einseitige,
- 3) private und öffentliche

Kommunikation.

Bei der direkten Kommunikation stehen Kommunikator und Rezipient in direktem Kontakt zueinander und kommunizieren über die Sprache, Gestik oder Mimik miteinander. Dies ist bei der indirekten Kommunikation nicht möglich, da zwischen Kommunikator und Rezipient eine räumliche und/oder zeitliche Distanz herrscht. Bei der gegenseitigen Kommunikation kommt es zu einem ständigen Rollentausch zwischen Kommunikator und Rezipient, wobei es hierzu bei der einseitigen Kommunikation nicht kommen kann. Beide bleiben in ihren Rollen: der Kommunikator kommuniziert und der Rezipient rezipiert lediglich. Private Kommunikation ist für einen bestimmten Rezipienten vorgesehen. Im Gegensatz dazu spricht die öffentliche Kommunikation ein „disperses Publikum“ an.⁵¹

Der beschriebene Kommunikationsprozess begibt sich nun in die zweite Ebene, die vier Grundfaktoren aufweist.⁵²

- 1) Kommunikatorforschung: Den Untersuchungsgegenstand bilden Medienschaffende, Journalisten, Programmgestalter oder PR-Referenten.⁵³
- 2) Inhalts- bzw. Aussagenanalyse: Analyse der Inhalte und Aussagen (Kommunikaten)⁵⁴
- 3) Medienforschung: Untersuchung der Massenmedien in Bezug auf Geschichte, Technik, Organisation, Ökonomie und Rechtsstellung der Medien als Betriebe
- 4) Rezipientenforschung: Fokussierung auf das Publikum der Massenkommunikation

⁵⁰ Vgl. Lasswell, "The Structure and Function of Communication in Society", S. 38, vgl. auch Steinmann, *Publikum und Programm*, S. 19.

⁵¹ Vgl. Steinmann, *Publikum und Programm*, S. 20, vgl. auch Maletzke, *Psychologie der Massenkommunikation*, S. 21 ff.

⁵² Vgl. Steinmann, *Publikum und Programm*, S. 21 f.

⁵³ Vgl. Pürer, *Publizistik- und Kommunikationswissenschaft: Ein Handbuch*, S. 21.

⁵⁴ Vgl. ebd., S. 21.

Folgende Abbildung fasst die Grundfaktoren und Ansatzpunkte des Kommunikationsprozesses grafisch zusammen.

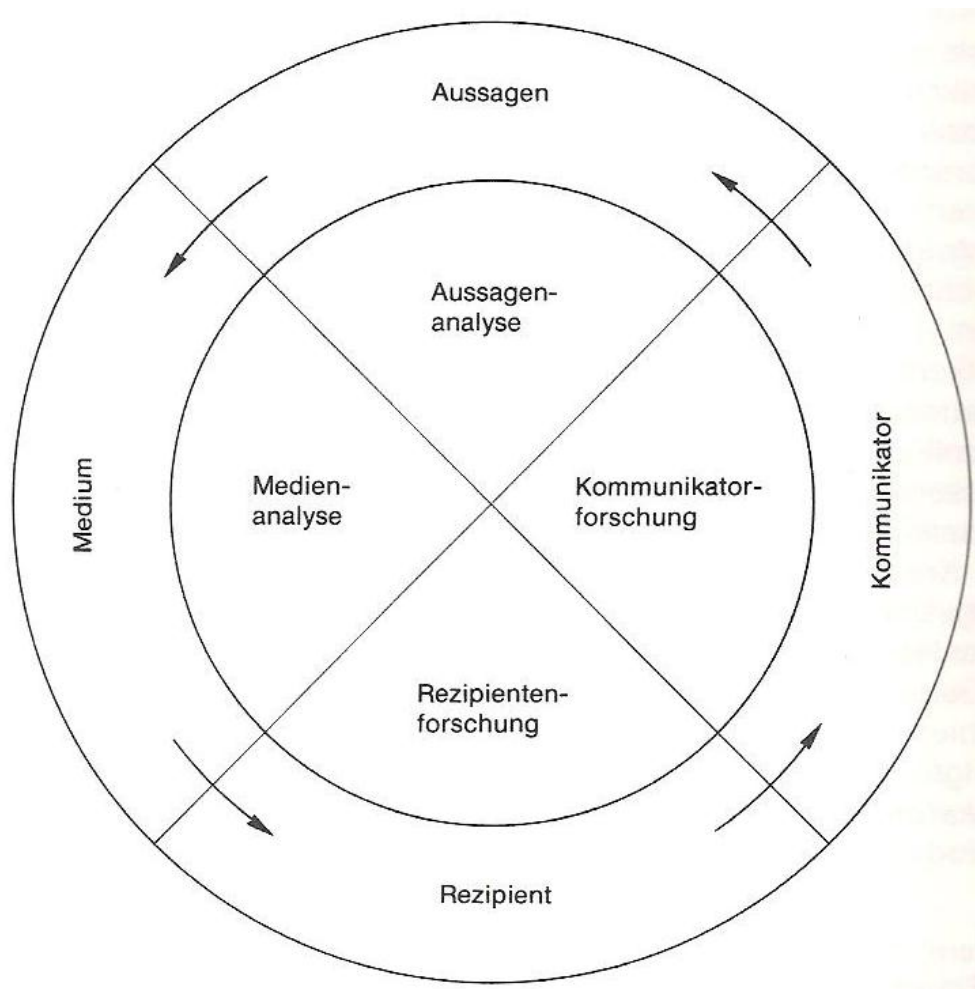


Abbildung 9: Grundfaktoren und Ansatzpunkte des Kommunikationsprozesses

Die Publikumsforschung zählt zu der empirischen Primärforschung, auch „field research“ genannt. Dabei werden Untersuchungen über ein vorher noch nicht bekanntes Material eingeleitet, anders als bei der Sekundärforschung, die das Material literarisch aufarbeitet, auch „desk research“ genannt. Bei der Publikumsforschung ist die Rede von einer Teilerhebung durch repräsentative Stichproben. Dieses Stichprobenverfahren setzt eine relativ geringe Anzahl an zu befragenden Personen voraus, die auf die Grundgesamtheit schließen lässt. Eine Vollerhebung ist aus finanziellen und organisatorischen Gründen kaum möglich und auch die zeitliche Distanz durch den hohen Arbeitsaufwand lässt die Resultate inaktuell werden.⁵⁵

⁵⁵ Vgl. König, *Handbuch der empirischen Sozialforschung*, vgl. auch Steinmann, *Publikum und Programm*, S. 42 f.

In der Publikumsforschung können zweierlei Arten von Erhebungen angewandt werden: die qualitative oder die quantitative. Bei einer quantitativen Erhebungsmethode stehen die Anzahl und die Struktur der befragten Personen im Vordergrund. Bei der qualitativen Methode geht es um die Beurteilung der Produkte, Stücke, Aufführungen oder des Ambientes.⁵⁶

Zu den Aufgaben des für die Publikumsforschung Verantwortlichen gehören:⁵⁷

- Ermittlung der Forschungsbedürfnisse und Zielsetzungen
- Vorbereitung der Erhebungen
- Einrichtung eines kontinuierlichen Forschungsservices
- Vornahme von Auswertungen
- Interpretation der Ergebnisse und Erarbeitung von Vorschlägen zur Umsetzung in Programmentscheide
- Präsentation und Verteilung der Ergebnisse und der Interpretationen
- Mitarbeit bei den mittel- und langfristigen Programmkonzeptionen
- Schulung der Datenbenützer
- Orientierung der breiten Öffentlichkeit über Forschungsergebnisse
- Wissenschaftliche Publikationen

Es gibt unterschiedliche Typen von Untersuchungen:⁵⁸

1. die kontinuierliche Zuschauerforschung
2. besondere Erhebungen

Eine kontinuierliche Zuschauerforschung ist eine andauernde Untersuchung, die immer wieder Auskunft gibt. Sie erforscht Theatergewohnheiten, sowie die Beurteilung einzelner Stücke. Die besondere Erhebung kann einen Teil der kontinuierlichen Zuschauerforschung bilden, kann aber auch autonome Fragen beinhalten. In welcher Form man die besondere Erhebung verwendet, hängt von dem Ziel der Befragung ab. So könnte man Gruppen wie beispielsweise Kinder, die bei der kontinuierlichen Befragung nicht ausreichend erfasst wurden, in einer besonderen Erhebung befragen. Man könnte aber auch gänzlich andere Themen erforschen, wie zum Beispiel grundlegende Motive und Einstellungen der Zuschauer. Positive Aspekte der kontinuierlichen Zuschauerforschung sind geringe Kosten, ein geringer Zeitfaktor und hohe Flexibilität. Die

⁵⁶ Vgl. Steinmann, *Publikum und Programm*, S. 49.

⁵⁷ Vgl. ebd., S. 66.

⁵⁸ Ebd., S. 67.

Befragungen können auf unterschiedliche Weise erfolgen, so beispielsweise persönlich oder per Telefon.⁵⁹

Wie bereits erwähnt, hängt der Erfolg eines Theaterunternehmens von der Zufriedenheit der Besucher ab. Erst wenn man sein Publikum kennt, kann man Maßnahmen setzen. Dazu sind folgende Informationen, die in der Studie *Achtes Kulturbarometer* eingeholt wurden, grundlegend.⁶⁰

1. Das Publikum, als auch das Nicht-Publikum haben Erwartungen an ein Theater bzw. den Besuch einer Theatervorstellung:
 - Gute Unterhaltung
 - Live-Erlebnis
 - Gute Atmosphäre
 - Überraschende Eindrücke und künstlerische Impulse
 - Spaß und Action
2. Auch der kulturelle Nutzen steht für viele im Vordergrund:
 - Nutzen durch Bildungsgewinn
 - Nutzen durch Zugehörigkeit
 - Nutzen durch Kontaktmöglichkeit
 - Nutzen durch Emotionsgewinn
3. Die Kommunikationsmaßnahmen des Theaterunternehmens könnten sich dann wie folgt gestalten:
 - Fotos, Videos, Trailer, Musikbeispiele zugänglich machen
 - Aufmerksamkeit auf den kulturellen Nutzen richten
 - Zielgruppen auf unterschiedliche Weise ansprechen
 - Angebote zur Erfüllung verschiedener Nutzen gestalten

Der für die Spielplangestaltung Verantwortliche sollte sich ein genaues Wissen über die Zuschauer und somit das Zielpublikum aneignen. Dadurch ergibt sich die Notwendigkeit der Publikumsforschung. Diese unterstützt kurz-, mittel- und längerfristig die Entscheidungen in Bezug auf die Spielplangestaltung, denn zunächst müssen vor der geplanten Aufführung Planungsdaten und nach der letzten Aufführung Kontrolldaten erhoben werden. Letztere dienen der Messung des erwarteten und realen Erfolges.⁶¹

⁵⁹ Vgl. Steinmann, *Publikum und Programm*, S. 67.

⁶⁰ Vgl. Knava, *Audiencing*, S.62.

⁶¹ Vgl. Steinmann, *Publikum und Programm*, S. 33 f.

Viele Theaterhäuser zählen überwiegend ältere Menschen zu ihrem Publikum, was allerdings nicht nur mit der frei verfügbaren Zeit und dem Geld der Zuseher zu tun hat. Vielmehr wird das Verständnis von Kunst und Kultur bereits in frühen Jahren geprägt. Kinder, deren Eltern immer gerne im Theater waren, werden selbst auch immer wieder das Theater aufsuchen. Um nun wieder jüngeres Publikum ins Theater zu bringen, ist es notwendig, es durch bestimmte Maßnahmen auf das Theater aufmerksam zu machen und daran zu binden. Eine Möglichkeit wäre Familien-Programme anzubieten, die ermäßigte Preise beinhalten. Diese günstigeren Preise müssen dann dementsprechend kommuniziert werden, um das potenzielle Publikum gezielt zu erreichen. Medien, wie Zeitungen, Zeitschriften, Radiosender und Fernsehprogramme, die sich an Eltern und Familien richten, bieten sich hierfür besonders an. Um das Werbebudget zu schonen, gibt es auch die Möglichkeit ein Gegengeschäft zu vereinbaren. So könnte man einem Radiosender als Gegenleistung für die Werbeeinschaltungen ein bestimmtes Kartenkontingent für ein Gewinnspiel für ihre Hörer zur Verfügung stellen.⁶²

Eine weitere Möglichkeit das Service-Angebot zu erweitern ist, Kinderbetreuungen mit Kunst- oder Theaterpädagogen einzurichten, während die Eltern sich das Stück ansehen. Dadurch können Kinder das Theater auch auf eine andere Art und Weise kennen und lieben lernen. Um die Bindung an das Theater zu verstärken, könnte man Kindern ein Theater-Sammelalbum schenken, in dem sie Sticker bei jeder Vorstellung sammeln und beispielsweise beim fünften Mal ein Geschenk erhalten.⁶³

Eine Zielgruppe stellt auch die Schule oder der Kindergarten dar – zwar handelt es sich wieder um Kinder, die die Aufführung besuchen, aber die Entscheidung treffen die Lehrer oder Kindergärtner. Deshalb muss man Angebote für Schulen und Kindergärten an den betreffenden Personen ausrichten. Da die meisten Lehrer und Kindergärtner ein Theater lieber in der Unterrichtszeit bzw. während der Kindergartenzeit besuchen, ist es notwendig ein Stück am Vormittag zu spielen. So muss keine Freizeit für den Theaterbesuch investiert werden. Auch müssen die Preise angepasst werden, da sich nicht alle Eltern Geld für Kunst und Kultur leisten können oder wollen. Zusätzlich dazu muss die Anreise auch noch bezahlt werden. Um den Schul- oder Kindergartenklassen einen angenehmen Theatertag zu bieten, ist es meist gut, eine Ansprechperson im Theater pro Klasse zu haben, die sich um die Klassen bzw. Lehrer kümmert, sodass alles geregelt abläuft. Bei der Kartenreservierung muss auch bedacht werden, die Kinder altersgerecht nebeneinander zu setzen. Ein zwölfjähriger Bub könnte ein Stück oder Theater nicht mögen, nur weil er die ganze Zeit neben einem siebenjährigen Mädchen sitzen musste. Dies sind Kleinigkeiten, die einen Tag im Theater aber auch negativ

⁶² Vgl. Knava, *Audiencing*, S.72 ff.

⁶³ Vgl. ebd., S.76 f.

beeinflussen können. Demensprechend gibt es unheimlich viele zu berücksichtigende Faktoren, die im Folgenden genannt werden.⁶⁴

1. Es gibt unterschiedliche Formen der Vermittlung, die ein Theater anbieten kann:

- Publikumsgespräche und Werkeinführungen
- Angebote für Schulen, Kindergärten, Vereine, Verbände
- Theaterführungen
- Workshops
- Produktionsprozesse sichtbar machen
- Die Bühne entdecken lassen

2. Dabei kann man folgende Zielgruppen erreichen:

- Bestehende Zuschauer
- Erwachsene
- Schulen und Kindergärten
- Kinder und Jugendliche
- Senioren
- Migranten

Das Marketing und der Vertrieb haben keinerlei Einfluss auf die künstlerische Qualität als solche, allerdings können die Rahmenbedingungen eines Theaterbesuchs dadurch deutlich gelenkt werden. Der Zuseher hat von Anbeginn an mit vielen Personen zu tun, die für das Theater arbeiten. Schnittpunkte zwischen Publikum und Theaterpersonal sind:

- Telefon-Center, bei dem Karten reserviert werden
- Abendkasse, an der Karten abgeholt werden
- Garderobe, an der Mäntel abgegeben werden
- Foyer, wo man Informationen, Programmhefte u.v.m. erhält
- Eingang in den Theatersaal, wo man zum Platz geführt wird
- Bar, an der in der Pause konsumiert wird
- Shop, in dem Fanartikel gekauft werden
- Garderobe, an der Mäntel abgeholt werden

⁶⁴ Vgl. Knava, *Audiencing*, S.78 f und S. 107.

Dies sind allerdings nicht die einzigen Faktoren, die einen Theaterabend beeinflussen, denn auch lange Wartezeiten vor den Toiletten, Parkplatzsuche vor dem Theater, teure Parkgebühren, unzureichende Anfahrtsbeschreibungen, Restaurantbesuche vor oder nach dem Stück, Warteschlangen an der Kassa, Garderobe oder Bar können einen erheblichen Einfluss auf die Zufriedenheit der Besucher haben.⁶⁵

Das für Theaterunternehmen unabdingliche Marketing wird wie folgt beschrieben:

„Das Unternehmen soll so geführt werden, dass die Unternehmensziele durch Befriedigung der Kundenwünsche erreicht werden können.“⁶⁶

Durch die Ausrichtung nach den Kundenwünschen, die mit Hilfe der Publikumsforschung ermittelt werden, sollen Unternehmensziele erreicht werden. Das Instrument hierfür stellt unter anderem das Marketing dar. Zunächst kommt es zwischen dem Publikum und dem Marketing zu einer Kommunikation, die in Folge auf das Unternehmen übertragen wird.⁶⁷

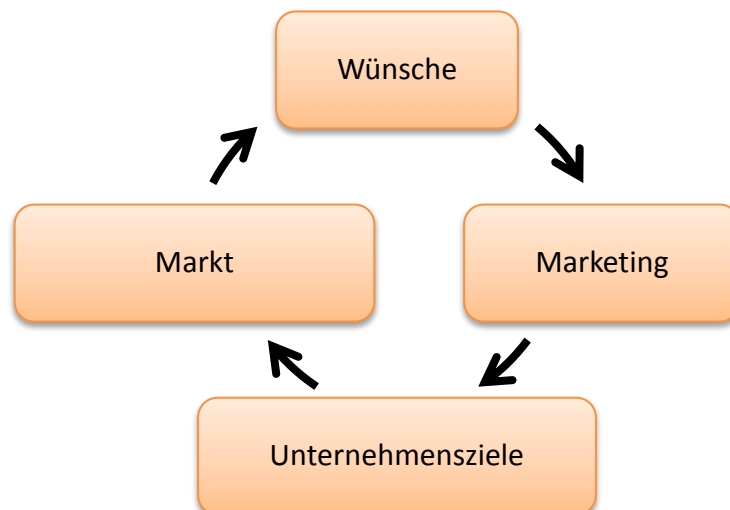


Abbildung 10: Ein Marketingansatz

⁶⁵ Vgl. Knava, *Audiencing*, S. 131 f.

⁶⁶ Schweiger / Schrattenecker, *Werbung*, S. 23.

⁶⁷ Vgl. ebd., S. 23.

3.1.1 Die 4 Ps des Marketings

Im Marketing spricht man von den 4Ps: Product (Produktpolitik), Price (Preispolitik), Placement (Distributionspolitik) und Promotion (Kommunikationspolitik).

Zur Produktpolitik gehören die Produktinnovation, -variation und -elimination. Somit sind Aufführungen, als auch alle anderen Leistungen des Theaters inbegriffen. Das Programmheft, das Buffet, die Ausstattung, Veranstaltungen und das Theaterhaus selbst stellen das Produkt eines Theaterbetriebes dar. Des Weiteren unterscheidet man zwischen.⁶⁸

- **Produktlänge:** Diese bezieht sich auf die unterschiedlichen Dienstleistungen wie beispielsweise Aufführungen, Lesungen und Führungen im Theater.
- **Produktweite innerhalb der Längen:** Diese bezieht sich auf unterschiedliche Theaterformen wie beispielsweise das moderne oder klassische Theater.
- **Produkttiefe:** Diese bezieht sich auf die Anzahl der unterschiedlichen Aufführungen, Lesungen oder Führungen, so beispielsweise die Anzahl der modernen Stücke in einer Spielzeit.

Zur Preispolitik zählen die Preisfindung, Preisgestaltung und die Preisbestimmung, die sich je nach Absatz, am Markt (an der Nachfrage), an den Konkurrenten, an den Produktionskosten, an dem Nutzen-Wert-Verhältnis oder an den Zielvorstellungen des Theaters orientieren kann.⁶⁹

Die Distributionspolitik umfasst den gesamten Service des Ticketkaufes. Hierzu müssen persönliche, sowie internetbasierte Verkaufsstellen eingerichtet werden. Die Distribution sorgt sich demnach um die Möglichkeit ein Ticket zu erwerben, wobei hierfür abermals eine genaue Kenntnis über die Zielgruppe erforderlich ist.⁷⁰

Die Kommunikationspolitik stellt sicher, dass das Publikum über das Theater und seine Produkte informiert wird. Dazu gehört die Publikation des Spielplans, die Herausgabe von Programmheften und Theaterzeitungen und die Veröffentlichung von Plakaten.⁷¹ Erst die Kommunikation ermöglicht es dem Kunden, Informationen einzuholen. Der Kommunikationsmix wird in klassische und below the line – Maßnahmen unterteilt, wie folgende Abbildung verdeutlicht:

⁶⁸ Vgl. Zander, *Marketing im Theater*, S. 16.

⁶⁹ Vgl. Bergner, „Theatermarketing“, S. 83 ff.

⁷⁰ Vgl. ebd., S. 88 f.

⁷¹ Vgl. Hilger, *Marketing für öffentliche Theaterbetriebe*, S. 311 f.

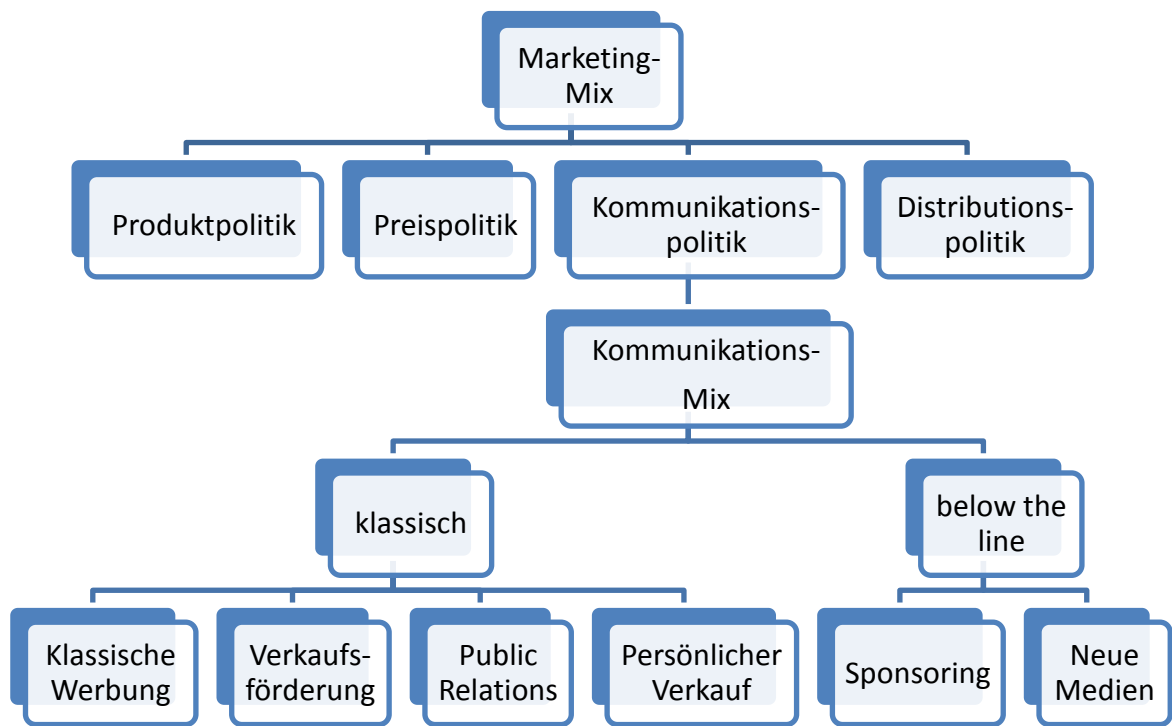


Abbildung 11: Der Marketing-Mix

Im Dienstleistungsmarketing werden die 4Ps durch weitere 3Ps ergänzt: People, Process und Physical Facilities. Diese werden in Abbildung 12 dargestellt.

Dem Bereich „People“ kommt im Theater besondere Bedeutung zu, da Mitarbeiter ständigen Kontakt zum Publikum haben und dementsprechend ausgebildet, kompetent und freundlich sein müssen. Sie sind die direkte Verbindung zum Kunden und deshalb ein wichtiger Faktor in Bezug auf die Zufriedenheit des Publikums.⁷²

Mitarbeiter müssen das Produkt kennen, um kompetent zu sein. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass sie sich die Stücke des Theaters auch selbst ansehen und darüber Bescheid wissen. Es sollten Hintergrundinformationen zur Entscheidungsfindung in Bezug auf den Spielplan gegeben werden, um bei den Mitarbeitern tieferes Wissen zu schaffen. Auch Erläuterungen in Hinsicht auf das Stück, die Künstler, das Orchester und Programmpunkte stärken das Wissen und das Verständnis der Mitarbeiter.⁷³

⁷² Vgl. Knava, *Audiencing*, S. 133 ff.

⁷³ Vgl. ebd., S. 136.

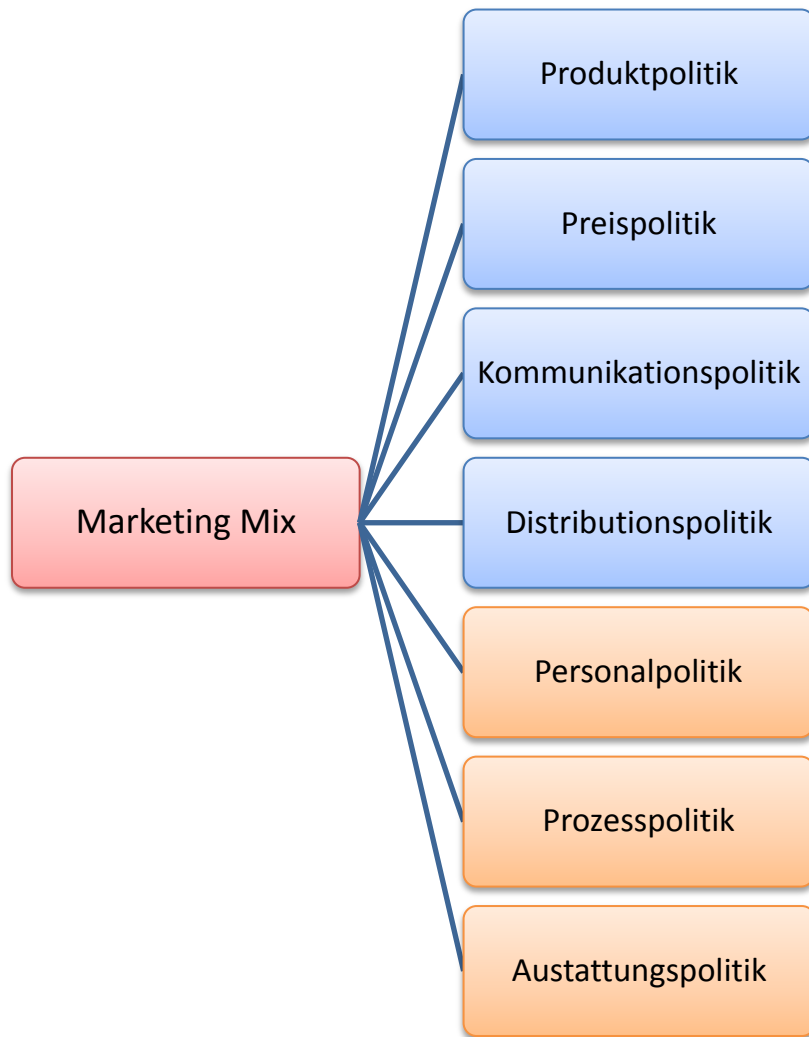


Abbildung 12: Die 7 Ps im Marketing-Mix

3.1.2 Der Kultur-Marketing-Managementprozess

Nach Armin Klein stellt der Kultur-Marketing-Managementprozess eine strategische Aufgabe des Unternehmens dar:

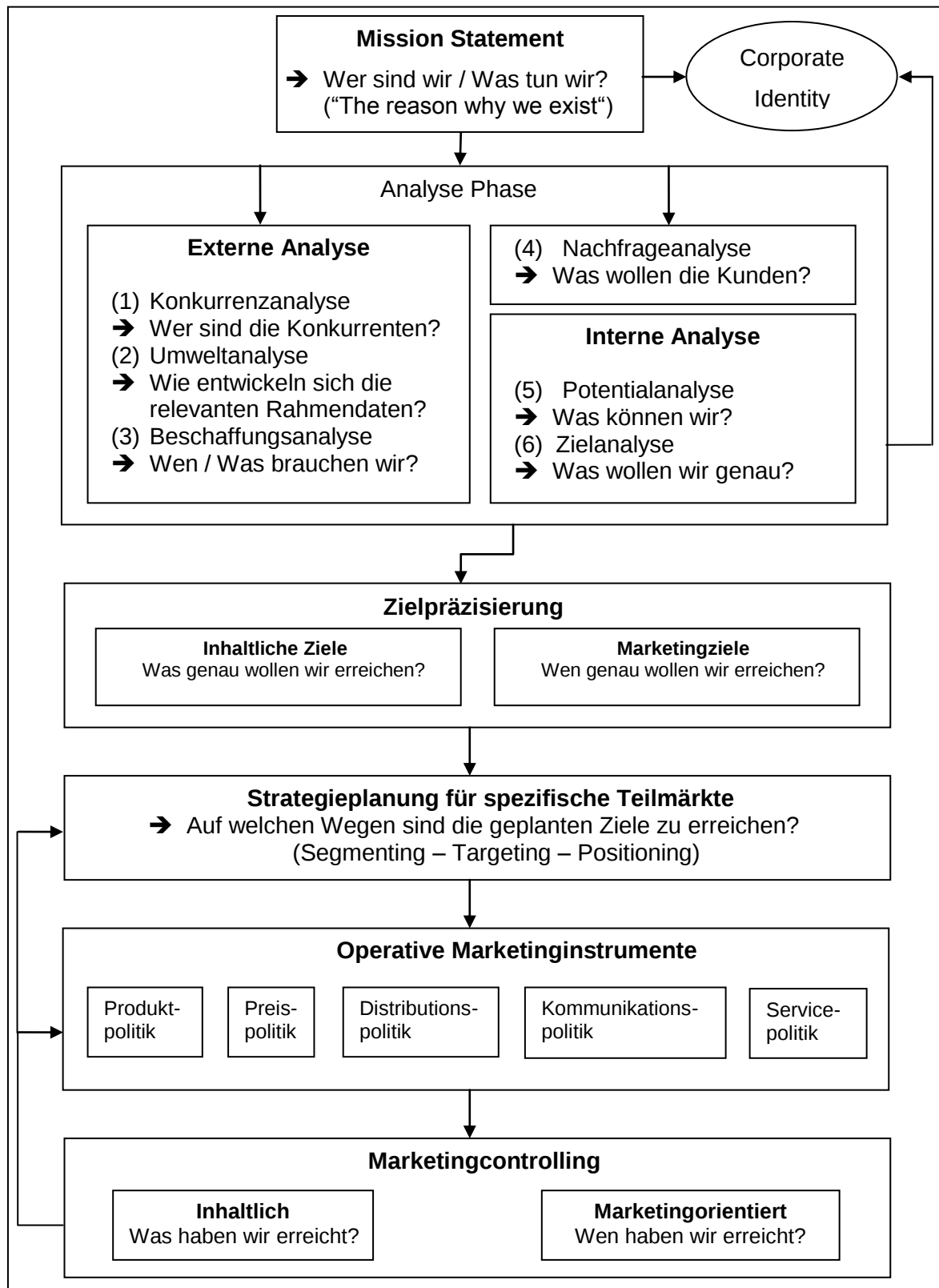


Abbildung 13: Der Kultur-Marketing-Managementprozess

3.1.3 Informationsbeschaffung

Eine weitere Möglichkeit Informationen einzuholen bietet das Theaterunternehmen selbst. Zu dieser Sekundäranalyse zählen Daten aus der Besucherstatistik, aus der Kassenstatistik, Auswertungen von Beschwerdebriefen oder Abonnementskündigungen oder auch allgemeine Veröffentlichungen zentraler Einrichtungen. Bei der Primäranalyse kommt es durch die Befragung des Publikums zur Informationsbeschaffung. Hierbei wählt man die zu befragenden Personen aus und legt eine Zielgruppe fest.⁷⁴ Ein mögliches Schema könnte wie folgt aussehen:

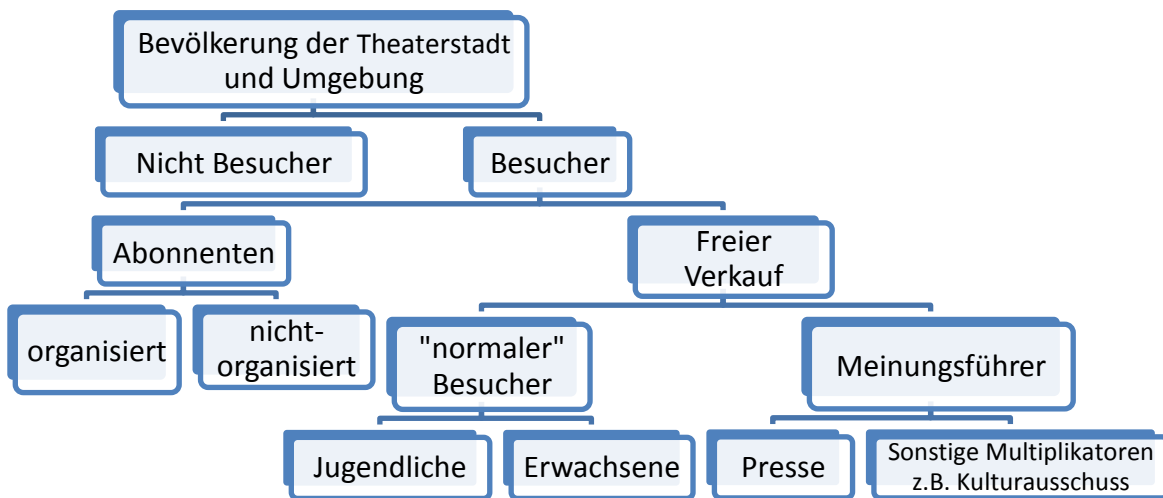


Abbildung 14: Zielgruppen von Besucherbefragungen

In Bezug auf die Anzahl der zu befragenden Personen kann man sagen, dass man ca. 250 Fragebögen benötigt, um daraus aussagekräftige Schlussfolgerungen ziehen zu können. Für 250 auswertbare Fragebögen müssen mindestens 850 Fragebögen verteilt werden. Nachdem man nun die Informationspakete gesammelt und die Zielgruppe festgelegt hat, folgt die Entwicklung konkreter Fragestellungen. Die Fragen sollten so kurz und einfach wie möglich gestaltet werden, um Fehlinterpretationen zu vermeiden. Der Fragebogen sollte aus maximal 25 Fragen bestehen, wobei die Beantwortung der Fragen nicht mehr als 15 Minuten in Anspruch nehmen sollte.⁷⁵

Nun folgt noch eine Überprüfung des Fragebogens, die beispielsweise durch Pre-Tests durchgeführt werden kann. Des Weiteren ist es an dieser Stelle notwendig die Befragungstage und die Verantwortlichkeiten festzulegen. Für das Projekt sollten genau definierte Personen zuständig sein, damit es zu keinen Überschneidungen kommen kann.

⁷⁴ Vgl. Butzer-Strothmann et al., *Leitfaden für Besucherbefragungen durch Theater und Orchester*, S. 15 f.

⁷⁵ Vgl. ebd., S. 18 ff.

Ebenso bedarf es einem Befragungsplan, der vorgibt an welchen Tagen und zu welcher Uhrzeit die Befragungen durchgeführt werden. Zu einem der letzten Schritte gehört die Besuchervorbereitung, die es vorsieht die Besucher über die Befragung ausreichend zu informieren. Dies kann beispielsweise über Pressemitteilungen, Plakate oder Briefe erfolgen. Abschließend muss der Rücklauf kontrolliert werden, um die Anzahl an retournierten Fragebögen überwachen zu können. Um die Rücklaufquote der Fragebögen zu erhöhen, gibt es die Möglichkeit die befragten Personen an einem Gewinnspiel teilnehmen zu lassen, bei dem beispielsweise Theaterkarten verlost werden.⁷⁶

Nur wenn ein Theater weiß, wer sein Publikum ist, kann es auch Entscheidungen zugunsten dieses Publikums fällen. Und nur wenn ein Theater weiß, wer die Konkurrenten sind und in welchen Segmenten diese Konkurrenten eigene Zielgruppensegmente abschöpfen könnten, kann es eine erfolgreiche Zielgruppenarbeit betreiben. Nur das Theater, das die Veränderungen in der Zusammensetzung des Publikums langfristig beobachtet und die Gründe für ein eventuelles Abwandern des Publikums kennt, wird mit strategischen Mitteln die eigene Zukunft durch Zuschauerbindung sichern können.⁷⁷

3.1.4 Leitfaden zur Besucherbefragung

Bevor man mit der Besucherbefragung beginnen kann, muss zunächst der Informationsbedarf ermittelt und festgelegt werden. Die Informationswünsche werden in erster Linie gesammelt und danach nach Themen sortiert bzw. in Prioritätsstufen eingegliedert. Solche Informationsstufen könnten beispielsweise A-, B-, und C-Informationen sein. Diese Vorbereitungsphase sollte sehr genau durchgeführt werden, um spätere Fehler bei der Befragung oder auch Auswertung zu vermeiden.⁷⁸

Der Informationsbedarf kann beispielsweise in fünf inhaltliche Informationspakete und ein strukturelles Informationspaket zerlegt werden:⁷⁹

Informationspaket „0“: Struktur des Theaterpublikums

⇒ Besucherstruktur (z.B. Alter, Geschlecht, Wohnort, Berufsgruppen)

Dieses Informationspaket wird obligatorisch in *jede* Befragung aufgenommen.

⁷⁶ Vgl. Butzer-Strothmann et al., *Leitfaden für Besucherbefragungen durch Theater und Orchester*, S. 24 ff.

⁷⁷ Heinrichs, *Der Kulturbetrieb*, S. 229.

⁷⁸ Vgl. Butzer-Strothmann et al., *Leitfaden für Besucherbefragungen durch Theater und Orchester*, S. 14.

⁷⁹ Ebd., S. 14 f.

Informationspaket 1: Verhalten des Theaterpublikums

- ⇒ Besucherverhalten (z.B. Besuchshäufigkeit, Begleitung, Informationsverhalten, Anreise)

Informationspaket 2: Konditionengestaltung zwischen Theater und Publikum

- ⇒ Ticketing (z.B. Einzelkartenverkauf, Kartenbeschaffung, Reservierung)
- ⇒ Abonnements bzw. Anrechte (Art des Abonnements, Vereinbarungen mit Besucherorganisationen und deren Mitgliedern)
- ⇒ Preisgestaltung (Preise, Preisempfinden, Preis-Leistungs-Verhältnis)

Informationspaket 3: Kommunikation zwischen Theater und Publikum

- ⇒ Informationsgestaltung (z.B. Selbstdarstellung, Programmheft, Pressearbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Programmkündigung, Stückeinführung)
- ⇒ Kommunikationsgestaltung (z.B. Beschwerdebehandlung, Umgang mit Abonnementskündigungen, Integration des Publikums in einen Theaterfreundeskreis oder in einen Förderverein)

Informationspaket 4: Erwartungen und Zufriedenheit des Publikums

(kurzfristige Einflussgrößen auf Beurteilung und Wirkung des Theaterbesuchs)

- ⇒ Erwartungen an das Theaterprogramm bzw. Zufriedenheit mit dem Theaterprogramm (z.B. Spielplan, Aufführungen, Akteure)
- ⇒ Erwartungen an die Serviceleistungen bzw. Zufriedenheit mit den Serviceleistungen des Theaters (z.B. Freundlichkeit und Aufmerksamkeit des Theaterpersonals, Speisen und Getränkeangebot, Garderobe)

Informationspaket 5: Psychologische Einflussgrößen auf das Publikumsverhalten

(langfristige, eher allgemeine Einflussgrößen auf das Publikumsverhalten und die Besucherbindung)

- ⇒ Image des Theaters / Einstellungen der Besucher
- ⇒ Motivation und Motive des Publikums zum Theaterbesuch
- ⇒ Image von Alternativen und Einstellungen zu den Alternativen im Kulturbereich (Wettbewerb)

3.1.5 Rahmenbedingungen

Dieser Leitfaden bildet eine Struktur mit deren Hilfe Besucher befragt werden können. Welche Zielgruppe dabei befragt wird muss unabhängig davon entschieden werden. Man kann beispielsweise Stammkunden (Abonnement-Kunden) befragen, warum sie das Abonnement gerne in Anspruch nehmen. Umgekehrt können auch Besucher ohne Abonnement dazu befragt werden, warum sie keines in Anspruch nehmen wollen. Es gibt auch Personen, die vielleicht sogar lange Zeit zum Stammpublikum gezählt haben, aber seit einigen Jahren nicht mehr erscheinen. Wenn die Adressdatenbank des Theaters bzw. das EDV-System gepflegt wird, so kann man das verloren gegangene Publikum kontaktieren und neue Angebote zusenden. Durch einen Anruf kann man auch erfahren, warum sie das Theater nicht mehr besuchen und dahingehend Marktforschung betreiben. Es gibt viele Wege Informationen zu beschaffen, das wichtigste ist allerdings die Informationen gezielt einzusetzen und in die Organisation einzubinden. Die Durchführung von Marktforschung kann durch Beobachtungen, Kulturstatistiken, Befragungen per Fragebogen, Telefon oder durch persönliche Interviews erfolgen. Auch durch das Feedback von Besuchern lassen sich Rückschlüsse auf Probleme und Verbesserungspotenziale ablesen. Am einfachsten ist es Informationen über die Besucher zu erhalten, indem man bereits beim Kartenkauf Fragen zum Geburtsjahr und Wohnort mit in die Bestellung aufnimmt. Auch wenn Abonnement-Kunden ihr Abo kündigen, sollte man nachfragen aus welchem Grund sie das Abo nicht mehr verlängern wollen. Um die Kommunikationsmaßnahmen evaluieren zu können, ist es auch wichtig zu erfahren über welchen Kanal die Besucher zum Theater gelangt sind. Dadurch weiß man in welche Kommunikationsmaßnahmen man weiterhin investieren soll und welcher Kanal das Zielpublikum anscheinend nicht erreicht.⁸⁰

Eine schriftliche Befragung in Form von Fragebögen sollte maximal 15-20 Minuten in Anspruch nehmen und nicht länger als eine A4 Seite sein. Es sollten größtenteils geschlossene Fragen formuliert werden. Ein Motivationsfaktor könnte zum Beispiel ein Gewinnspiel sein, bei dem jeder Befragte mitmachen kann, als Dankeschön für seine Mühe.⁸¹ Es besteht auch die Möglichkeit eine Fokus-Gruppe zu bilden, die aus ca. zehn Besuchern des Theaters besteht, die zu gewissen Themen befragt werden. Das Gespräch der Gruppe wird dabei moderiert bzw. gelenkt. Je nach dem was man vom Publikum erfahren möchte, kann man das Gespräch steuern. Beispielsweise könnte man die Besucher nach ihrer Meinung zu neuen Publikums-Bindungsmaßnahmen, einem neuen Logo, dem neuen Spielplan oder neuen Vermittlungsangeboten fragen.

⁸⁰ Vgl. Knava, *Audiencing*, S. 199 ff.

⁸¹ Vgl. ebd., S. 205.

Informationen über Nicht-Besucher erhält man am einfachsten vor Theatervorstellungen anderer Theaterhäuser, also bei der Konkurrenz.⁸²

Nun müssen nicht alle Informationen durch Primärdaten erhoben werden, sondern können auch durch Auswertungen und Berichte erfolgen. Ein gutes Ticketing-System, das alle Informationen über einen Kunden erfasst, erleichtert das Ansprechen der Zielgruppe. Durch Geschäftsberichte anderer Theaterunternehmen kann man deren Besucherstatistiken, Vorstellungszahlen u.v.m. nachschlagen. Dieses so genannte Benchmarking erfordert auch, die Website der Konkurrenz regelmäßig zu besuchen und ihre Werbestrategie zu verfolgen.⁸³

3.1.6 Besucheranalyse

Besucheranalysen können unterschiedliche Ziele verfolgen, die allesamt dem Unternehmen unter die Arme greifen sollen, indem Kundenwünsche und Besuchermeinungen ermittelt werden. Die Ziele können entweder besucherorientiert oder unternehmensorientiert sein. Bei einer besucherorientierten Analyse können sich die Ziele wie folgt darstellen:⁸⁴

- Ermittlung der Strukturen des Publikums und anschließende Analyse
- Ermittlung der Motive für den Theaterbesuch
- Ermittlung des Kaufverhaltens
- Ermittlung des Kultur- und Freizeitverhaltens
- Ermittlung der Motive der Nicht-Besucher
- Ermittlung der Zufriedenheit
- Ermittlung der Besucher-Typologien⁸⁵

Eine unternehmensorientierte Analyse hat folgende Inhalte zum Ziel:⁸⁶

- Ermittlung des Images des Theaterhauses
- Ermittlung der Akzeptanz des Angebotes
- Interessensvermittlung
- Evaluation der Kommunikationsleistung und der Bildungsfunktion
- Integration in die Entwicklung des Marketing-Konzeptes
- Argumentationsbasis

⁸² Vgl. Knava, *Audiencing*, S. 206 f.

⁸³ Vgl. ebd., S. 207.

⁸⁴ Vgl. Cerenak, „Kulturkommunikation und Management“, S. 91 ff zitiert nach u.a. Schmid-Reiter / Zentgraf, *Musiktheater-Management II*, S. 62.

⁸⁵ Näheres in Kapitel 5.3

⁸⁶ Vgl. Cerenak, „Kulturkommunikation und Management“, S. 91 ff zitiert nach u.a. Schmid-Reiter / Zentgraf, *Musiktheater-Management II*, S. 62.

3.1.7 Publikumsstrukturen

Die Marktsegmentierung erfordert das potenzielle Publikum zu kennen. Der Markt wird demnach in unterschiedliche Kriterien unterteilt.⁸⁷

Soziodemographische Merkmale

Die Segmentierung des Publikums kann unter anderem nach demografischen Merkmalen erfolgen, die hier kurz angeführt werden.⁸⁸

- Alter
- Geschlecht
- Herkunft
- Religionsbekenntnis
- Ausbildung
- Beruf
- Familienstand
- (Haushalts-) Einkommen
- Haushaltsgröße
- Soziale Schicht⁸⁹

Geografische Merkmale

Es besteht auch die Möglichkeit nach geografischen Merkmalen zu segmentieren.⁹⁰ Dazu muss man allerdings sehr persönliche Informationen über den Besucher bzw. Nicht-Besucher kennen, wie beispielsweise seinen Wohnort, die Ortsgröße und die Region.⁹¹

Psychografische Merkmale

Informationen über Zuschauermerkmale sind für einen Theaterbetrieb äußerst wichtig, aber sehr schwierig zu beschaffen. Hier seien einige kurz erwähnt: Motive für den Theaterbesuch, Bedürfnisbefriedigung nach einem Theaterbesuch, Wertvorstellungen, Selbstbeteiligung, Kultur- und Musikverhalten oder soziale Faktoren.⁹² Man kann einen Kunden somit nach seinem Programm-Interesse eingliedern, da man anhand der bisher getätigten Käufe seine Vorlieben erkennen kann. Sobald man weiß, welche Kriterien das eigene Publikum erfüllt, kann man nach ähnlichen Kriterien und somit nach Zusehern

⁸⁷ Vgl. Knava, *Audiencing*, S. 221 ff.

⁸⁸ Vgl. Cerenak, „Kulturkommunikation und Management“, S. 108.

⁸⁹ Einteilung in soziale Schichten A-E in Österreich durch die ARGE Mediaanalyse (IFES, Gallup, Fessel & GfK)

⁹⁰ Vgl. Knava, *Audiencing*, S. 221 ff.

⁹¹ Vgl. Cerenak, „Kulturkommunikation und Management“, S. 108.

⁹² Vgl. ebd., S. 109.

suchen, die sich für das Theater bzw. den Spielplan interessieren könnten. Für diejenigen Personengruppen, die sich aus der Segmentierung ergeben haben, kann man nun spezielle Kommunikationsmaßnahmen setzen.⁹³

Nutzungshäufigkeit⁹⁴

Das Publikum sollte auch nach der Nutzungshäufigkeit segmentiert werden, da man erst daran erkennt, wie häufig Besucher das Theater aufsuchen. Dabei wird oftmals von der Pareto-Regel gesprochen.

„Diese besagt, dass man mit 20 % des Publikums 80 % des Umsatzes erzielt.“⁹⁵

Dementsprechend könnte man das Publikum in A-, B- oder C-Kunden einteilen, je nachdem wie häufig sie das Theater besuchen. Als A-Besucher könnte man diejenigen Kunden, die öfter als drei Mal im Theater waren, einordnen. Diese Kunden sollten auf das Abonnement-System aufmerksam gemacht werden. B-Besucher könnten diejenigen sein, die zwei Mal im Jahr ein Stück ansehen. Für diese Kunden kann man spezielle Angebote zusammenstellen oder einen 10 % Gutschein aushändigen. Unter die Rubrik C-Besucher könnten alle diejenigen fallen, die nur einmal in der Spielzeit ins Theater kommen. Dieses Publikum sollte man befragen, warum es so selten kommt und was man besser machen könnte. Das Wichtigste ist, dass das Publikum immer wieder zu Aufführungen erscheint. Wie bereits erwähnt ist es von besonderer Bedeutung über das Publikum Bescheid zu wissen. Informationen über das Publikum erhält man über verschieden Wege. Am einfachsten ist es allerdings eine gute Kartenvertriebs-Software zu haben, die einem folgende Informationen verschafft:

- Anzahl an gekauften Eintrittskarten
- Uhrzeit und Datum des Kaufs
- Anzahl der Karten je Veranstaltung
- Auslastung der Sitzplätze
- Entwicklung der Abonnement-Gruppe

Die Daten erhält man relativ leicht, allerdings muss man sie pflegen und damit umgehen können.

⁹³ Vgl. Knava, *Audiencing*, S. 221 ff.

⁹⁴ Vgl. ebd., S. 228-233.

⁹⁵ Ebd., S. 229.

Besuchertypen

In der Untersuchung *Marketing für öffentliche Theaterbetriebe* deckt Harald Hilger fünf unterschiedliche Typen von Theaterbesuchern auf:⁹⁶

- Die Gesellschaftsbewussten
- Die Traditionalisten
- Die Mitläufer
- Die Neugierigen
- Die Experimentierfreudigen

Im Rahmen einer Studie zum Kultur-Monitoring, die vom Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur in Auftrag gegeben wurde, wurden im Jahre 2007 insgesamt 2000 Männer und Frauen ab einem Alter von 15 Jahren durch persönliche Interviews an ihrer Wohnadresse befragt. Folgendes Resümee konnte daraus gezogen werden:⁹⁷

- Die Schulausbildung hat einen großen Einfluss auf das Kunst- und Kulturinteresse, da Sprachkenntnisse und das Leseverhalten damit zusammenhängen.
- Da sich das Bildungsniveau in den letzten Jahrzehnten und zudem das Kulturangebot erhöht haben, steigt auch die Partizipation am kulturellen Leben.
- Den größten Einflussfaktor für das Kunst- und Kulturbedürfnis stellt die Bildungsschicht dar. Menschen ohne Maturaabschluss, im Speziellen mit Pflichtschul- oder Lehrabschluss, hegen verringertes Interesse für Kunst und Kultur. Dies soll nicht heißen, dass sie damit oder generell mit dem Kulturangebot unzufrieden sind. Viele der wenig ausgebildeten Menschen empfinden Kunst und Kultur sogar als wichtig und persönlichkeitsbildend.
- Frauen genießen im Allgemeinen mehr Kultur als Männer, wobei besonders Frauen unter 45 Jahren (mindestens Maturaabschluss) Kunst und Kultur konsumieren.

⁹⁶ Vgl. Reim-Bruckmüller, „Öffentlichkeitsarbeit und Theater“, S. 74.

⁹⁷ Vgl. IFES, „Kultur-Monitoring 2007“, S. 6.

3.2 Publikumsbindung

Aufgrund der finanziellen Krise der öffentlichen Hand und der dadurch begründeten Verminderung der Kulturförderungen, wird die Ausrichtung am Publikum zunehmend verstärkt. Denn nicht nur Unternehmen, sondern auch Zuseher erfahren diesbezügliche Veränderungen, die sich auf die möglichen Ausgaben für kulturelle Aufführungen auswirken. „Sparen“ ist nicht das einzige Kriterium, das es Theaterbetrieben schwerer macht. Zusätzlich dazu hat sich eine Tendenz der Individualisierung entwickelt, was bedeutet, dass die Interessen des Publikums oftmals sehr verschieden sind. Kultureinrichtungen haben aber noch ein weiteres Problem und zwar das stark wachsende Freizeitangebot, wodurch die Konkurrenz immer größer wird.⁹⁸

Aus diesem Grund ist es unabdingbar vollständige Informationen über das eigene Publikum parat zu haben. Zur Informationsgenerierung können Besucherbefragungen durchgeführt werden, die einerseits den direkten Kontakt zum Publikum herstellen und andererseits auch zur Entscheidungsfindung maßgeblich beitragen können. Laut Rolf Bolwin, dem Direktor des Deutschen Bühnenvereins, wird das Angebot künstlerischer Arbeit als Aufgabe eines Theaters betrachtet, ohne aber am Publikum vorbei zu produzieren. Allerdings ist Rolf Bolwin auch der Meinung, es soll nicht das angeboten werden, was das Publikum mehrheitlich wünscht.⁹⁹

Bei der Kundenbindung geht es allerdings auch um die Sicherung der Unternehmensexistenz. Denn ohne Kunden kann das Theater nicht überleben. Somit ist es wichtig, dem Kunden das zu bieten, was er sich wünscht und dafür das Unternehmen erhalten zu können.¹⁰⁰

Die Kundenzufriedenheit ist die Voraussetzung, Publikumsbindung erzeugen zu können. Nur wenn Besucher mit der Leistung und dem Service zufrieden sind, binden sie sich an einen Theaterbetrieb.

Folgende Grafik soll die Reaktionen des Publikums in Hinblick auf ihren Zufriedenheitsgrad veranschaulichen.

⁹⁸ Vgl. Butzer-Strothmann et al., *Leitfaden für Besucherbefragungen durch Theater und Orchester*, Vorwort Rolf Bolwin.

⁹⁹ Vgl. ebd., Vorwort Rolf Bolwin.

¹⁰⁰ Vgl. Größing, „Der Kundenclub als innovatives Kundenbindungsmodell“, S. 28 zitiert nach Diller / Müllner, „Kundenbindungsmanagement bei Dienstleistungen“, S. 28.

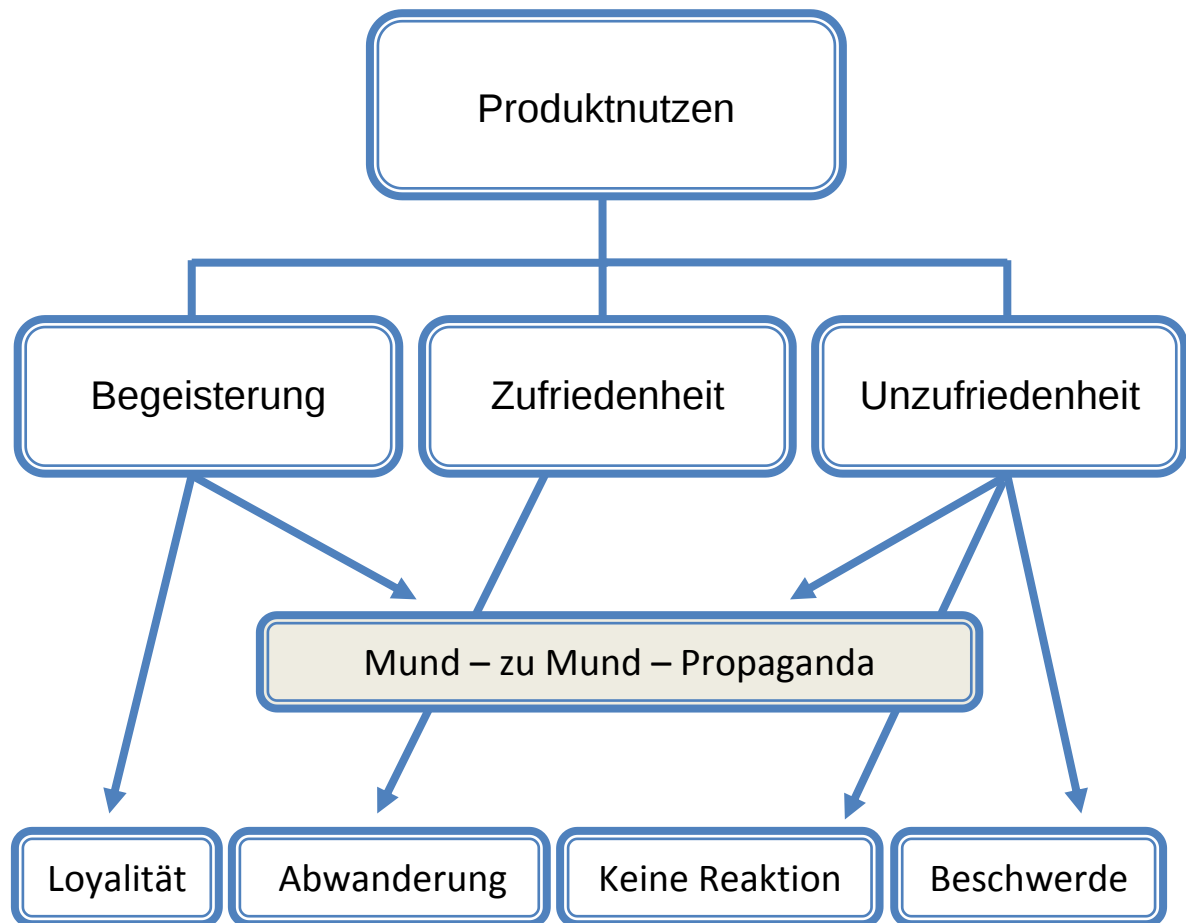


Abbildung 15: Kundenreaktionen

Um die Zufriedenheit des Publikums messen zu können, bedarf es objektiver oder subjektiver Verfahren. Objektive Verfahren richten sich nach quantitativen Messgrößen wie beispielsweise Umsatzzahlen, Marktanteilen, Wiederkäuferraten, Zurückgewinnungs- und Abwanderungsraten.¹⁰¹ Subjektive Verfahren können implizit oder explizit sein, wobei beide auf die Erfassung psychischer Sachverhalte abzielen. Hierbei wird die subjektive Wahrnehmung des Besuchers in Hinblick auf seine Zufriedenheit analysiert.¹⁰² Das subjektive Verfahren wird nochmals in merkmalsgestützte und ereignisorientierte Verfahren untergliedert. Ereignisorientierte Verfahren gehen von einem bestimmten Vorfall aus, der sowohl positiv, als auch negativ sein kann und inhaltsanalytisch ausgewertet wird. Merkmalsgestützte Verfahren können implizit, das bedeutet über ein Beschwerdemanagement oder explizit, mit Hilfe eines Fragebogens gemessen werden. Die explizite Messung kann des Weiteren direkt (anhand einer Zufriedenheitsskala) oder indirekt (anhand des Erfüllungsgrades von Erwartungen) erfolgen.¹⁰³

¹⁰¹ Vgl. Scharnbacher / Kiefer, *Kundenzufriedenheit*, S. 18 ff.

¹⁰² Vgl. Homburg / Rudolph, „Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit“, S. 42.

¹⁰³ Vgl. Scharnbacher / Kiefer, *Kundenzufriedenheit*, S. 20 f.

Der Erfüllungsgrad kann als ex ante/ex post – oder als ex post – Messung durchgeführt werden. Erstere befragt den Besucher in Bezug auf seine Erwartungen vor dem Kauf und den Erfahrungen nach dem Kauf. Zweitere bezieht sich auf die Erfahrungen und Erwartungen in Bezug auf den Produktnutzen.¹⁰⁴

Nachstehende Abbildung fasst nochmals die Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit grafisch zusammen:

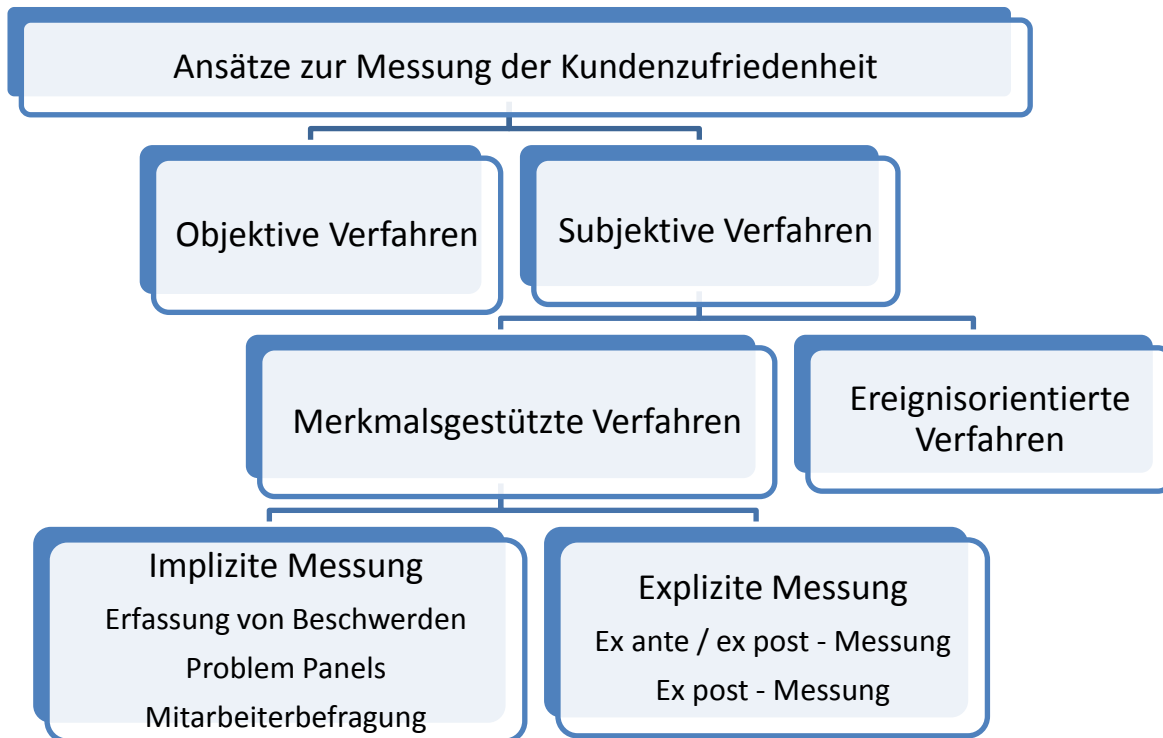


Abbildung 16: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit

¹⁰⁴ Vgl. Homburg / Rudolph, „Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit“, S. 43 f.

3.2.1 Publikumswünsche

Nachdem es mittlerweile unzählige kulturelle Ereignisse gibt, lassen diese die Konkurrenz für Theaterbetriebe wachsen. Nicht nur damit haben Theaterbetriebe zu kämpfen, denn auch das Publikumsverhalten weist Veränderungen auf. Die früher heiß begehrten Abonnements sind heutzutage unattraktiv geworden, denn viele Zuseher wollen sich bei so viel Angebot am Markt nicht mehr langfristig an ein Theaterunternehmen binden lassen. Es wird nach flexibleren Vertragsformen gesucht. Eine Veränderung hat auch dadurch stattgefunden, dass das Publikum unterschiedliche Vorstellungen von den Spielplänen und eventuell sogar Inszenierungen einzelner Stücke hat. Meist sind dem Theaterunternehmen diese Erwartungen und Wünsche nicht bekannt, was eine Publikumsanalyse erforderlich macht. Wichtig ist an dieser Stelle zu beachten, dass die Zufriedenheit der Zuschauer nicht nur an der jeweiligen Aufführung gemessen werden kann. Hierfür bedarf es einer eingehenderen Recherche, die beispielsweise auch die Leistungen beim Ticketverkauf bzw. bei der Informationsweitergabe und die Freundlichkeit des Abendpersonals umfasst. Dabei ist das Marketing des Theaterunternehmens von außerordentlicher Bedeutung, denn die bestmögliche Kombination aller Marketinginstrumente lässt die Zufriedenheit der Besucher steigen. Dazu gehören beispielsweise Plakate, Banner, Inserate, Programmhefte, längere Kassazeiten, Ticketabholung vor Ort oder Snacks an der Bar.¹⁰⁵ Somit kann man sagen, dass besucherorientiertes Handeln das A und O eines Theaterbetriebes ist. Dazu gehört selbstverständlich auch das Wissen um Bedürfnisse, Wünsche und Anregungen seitens des Publikums, die mit Hilfe von Besucherbefragungen erforscht werden können.¹⁰⁶

Personen, die zu ihren Erwartungshaltungen an ein Theater und zu ihren Motiven ein Stück zu besuchen, befragt wurden, gaben auch an, dass sie den Wunsch nach guter Atmosphäre hegen. Dazu gehören die Räumlichkeiten des Theaters, die Bar, die Garderobe, das Foyer, die Toiletten, der Zuschauerraum, das Service und das Ambiente. Auch freundliche und bemühte Mitarbeiter mit Publikumskontakt sind äußerst wichtig. Somit ist klar, dass nicht nur eine gelungene Vorstellung einen Theaterabend perfekt machen, sondern dass noch viel mehr dazugehört. Ein gepflegtes Theaterhaus und freundliche Mitarbeiter sind das Um und Auf für einen erfolgreichen Theaterbetrieb. 72 % der Befragten des *Achten Kulturbarometer* sehnen sich nach lockeren Veranstaltungen mit Speisen und Getränken. Aus diesem Grund sollte man sich auch über die Angebotsvielfalt am Buffet Gedanken machen.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Vgl. Butzer-Strothmann et al., *Leitfaden für Besucherbefragungen durch Theater und Orchester*, S. 9.

¹⁰⁶ Vgl. ebd., S. 10.

¹⁰⁷ Vgl. Knava, *Audiencing*, S. 51 ff.

Das Publikum, das ein Theater besucht, will auch meist wissen was sich hinter der Bühne abspielt oder ist neugierig zu erfahren, wie die Künstler sich von ihren Rollen unterscheiden und wie sie im wahren Leben sind. Publikumsbindungsmaßnahmen könnten daher sein, dem Publikum Kontakt zu den Künstlern, Regisseuren oder Intendanten zu verschaffen. Besonders treue Kunden kann man zu speziellen Events oder zu Premierenfeiern einladen. Auch Autogrammstunden und Publikumsgespräche würden die Künstler den Besuchern näher bringen.¹⁰⁸

Es gibt auch viele ältere Menschen, die jahrelang mit Freunden oder ihrem Partner das Theater besucht haben und nun aus unterschiedlichen Gründen alleine zurückgeblieben sind und das Theater nicht mehr alleine besuchen möchten. Um diese Menschen aber weiterhin an ein Theater zu binden, kann man spezielle Angebote schnüren und beispielsweise Vermittlungs- und Kontaktmöglichkeiten anbieten, wo Kulturinteressierte aufeinandertreffen und sich austauschen können. Auch Gruppenangebote oder Mitfahrgelegenheiten könnte man so organisieren. Für Jugendliche hingegen müsste man andersartige Angebote machen, indem man besonders das jüngere Publikum mit Marketingmaßnahmen anspricht und spezielle Jugend-Preise oder Gruppen-Ermäßigungen zu Nachmittags- oder Abendvorstellungen anbietet. Natürlich müssen die angebotenen Stücke dann auch zu den Vorlieben von jungen Menschen passen. Die Stücke sollten das Lebensgefühl Jugendlicher ansprechen, wobei dann auch die Künstler auf der Bühne zur selben Generation zählen sollten.¹⁰⁹

3.2.2 Publikumsbindungsmaßnahmen

Die Voraussetzung das Publikum überhaupt an das Theater binden zu können ist die Qualität der angebotenen Produkte. Die Qualität wird in den Vorstellungen bzw. im Spielplan widerspiegelt.¹¹⁰ Das Produkt bzw. die Dienstleistung besteht aber immer aus zwei Teilen und zwar dem Kernprodukt/der Kernleistung und der Zusatzleistung. Das Kernprodukt ist als selbstverständlich anzusehen, doch mit Hilfe der Zusatzleistung kann man sich von seinen Konkurrenten differenzieren.¹¹¹

Die Kundenzufriedenheit, die die Kundenbindung erst möglich macht, muss zwei Dimensionen abdecken: die externe und die interne Dimension. Die externe Dimension behandelt die Umwelt des Unternehmens und setzt die Kenntnisse der Bedürfnisse und Erwartungen des Publikums voraus. Die interne Dimension behandelt interne Abläufe im

¹⁰⁸ Vgl. Knava, *Audiencing*, S. 50.

¹⁰⁹ Vgl. ebd., S. 54 ff.

¹¹⁰ Vgl. Größing, „Der Kundenclub als innovatives Kundenbindungsmodell“, S. 28 zitiert nach Diller et al., „Kundenbindungsmanagement bei Dienstleistungen“, S. 32.

¹¹¹ Vgl. Scharnbacher / Kiefer, *Kundenzufriedenheit*, S. 15.

Theaterunternehmen und verlangt ein Bewusstsein für die Notwendigkeit der Kundenbindung.¹¹² Dies bedeutet, dass Mitarbeiter aller Bereiche darauf geschult werden müssen, die Kundenbindung und Kundenzufriedenheit als primär zu betrachten und den Kunden auch dementsprechend zu behandeln. Das Ziel dabei ist die Kundenzufriedenheit bei jedem Besuch zu steigern.

Selbst bei unzufriedenen Besuchern kann man ihnen eine Plattform bieten, um ihren Unmut kundzutun, so beispielsweise über ein Beschwerdemanagement. Dort sollte man den Kunden das Gefühl geben, sie zu verstehen und durch ihre Hilfe Verbesserungen anzustreben. Es gibt Forschungen, die belegt haben, dass unzufriedene Kunden nach erfolgreicher Bearbeitung ihrer Beschwerde wieder zu treuen Kunden werden und dabei die Unannehmlichkeiten schnell vergessen.¹¹³

Instrumente zur Publikumsbindung können sein:¹¹⁴

- Das Abonnement
 - Fest-Abonnement
 - Wahl-Abonnement
- Mitgliedschaften
 - Mit Publikums-Karten
 - Ohne Publikums-Karten
 - Treueprämien
 - Vielnutzer-Programme
 - Publikums-Club
- Musical-Shops
- Couponing
- Co-Branding
- Hotline
- Einladung zu Veranstaltungen des Theaters
- Belohnungsprogramme
- Gewinnspiele
- Interaktive Kommunikation
- Kundenzeitschriften
- Theaterführungen

¹¹² Vgl. Föhrnbach, *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als Bestandteil der Unternehmenskommunikation*, S. 4.

¹¹³ Vgl. Kotler, *Marketing*, S. 167.

¹¹⁴ Vgl. Butscher, *Kundenclubs als modernes Marketinginstrument*, S. 17 und Schön, „Dienstleistungsbranche“, S. 56 ff und Knava, *Audiencing*, S. 276.

Nachstehende Bindungsinstrumente unterliegen einer externen Struktur:¹¹⁵

- Förder-Verein
- Besucher-Organisation

Kundenbindungsinstrumente können folgendermaßen verwendet werden:¹¹⁶

- Ermäßigungen
 - Für Kinder
 - Für Jugendliche
 - Für Studenten
 - Für Senioren
 - Für Familien
 - Für Stammpublikum
- Vermittlungs-Angebote
- Zusätzliche Dienstleistungen
 - Kartentausch
 - Parkgarage
- Einfache Bestellmöglichkeit
- Flexible Kündigungsfristen

Kommunikationsmaßnahmen in Bezug auf die Kundenbindungsinstrumente können sein:¹¹⁷

- Werbung in allen Drucksorten
- Werbung auf der Website
- Freunde werben Freunde
- Publikums-Rückgewinnung

¹¹⁵ Vgl. Knava, *Audiencing*, S. 276.

¹¹⁶ Vgl. ebd., S. 276.

¹¹⁷ Vgl. ebd., S. 276.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Besucherorientierung aus den Komponenten Besucherorientierung als Denk- und Führungsstil, Besucheranalyse und Besuchersegmentierung, Besucherbehandlung, Besucherzufriedenheit und Besucherbindung besteht, die sich wie folgt aufbauen:¹¹⁸

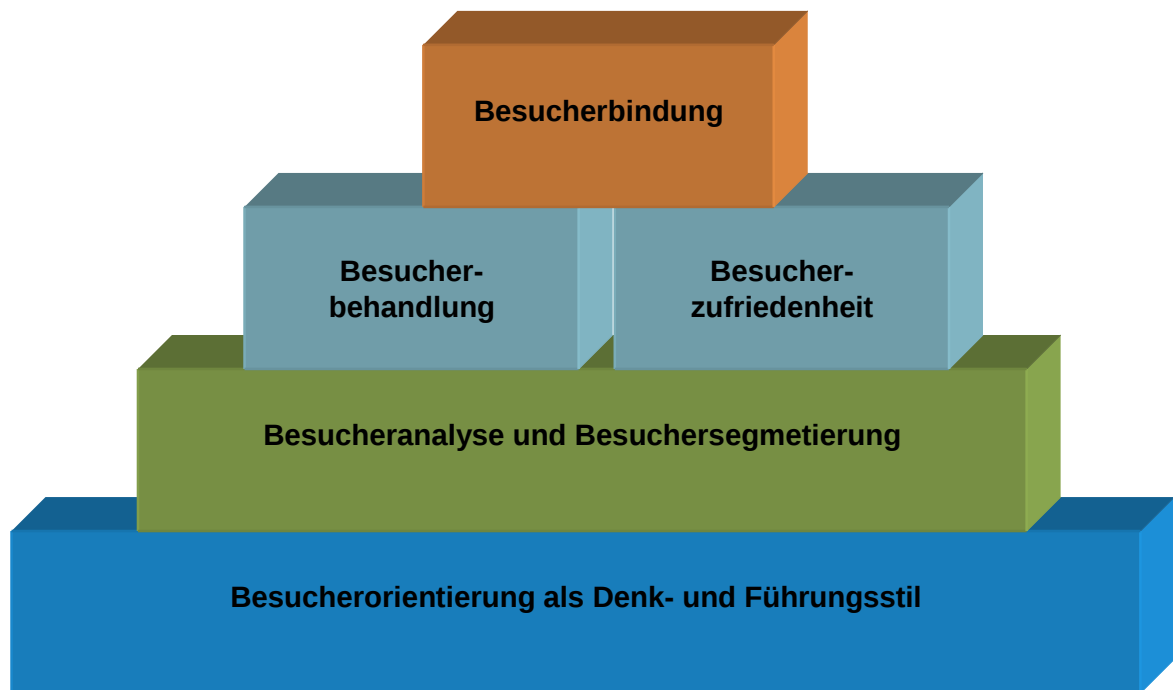


Abbildung 17: Bausteine der Besucherorientierung

¹¹⁸ Vgl. Hausmann, *Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarking*, S. 73.

4 Theatermanagement

Theater dienen nicht nur der Kultur und der Unterhaltung, sondern auch vorrangig der Wirtschaft, denn sie erwirtschaften Umsatz, wodurch sie einerseits Mitarbeiter beschäftigen können und andererseits den Staat unterstützen. Letzteres erfolgt primär durch Steuerabgaben, aber auch durch Ausgaben von Theaterbesuchern, die beispielsweise öffentliche Verkehrsmittel oder andere Transportmittel benützen, um zur Aufführung des Theaters zu gelangen oder vor bzw. nach der Aufführung Restaurants in der Umgebung aufsuchen. Dadurch kommt es zu wirtschaftlicher Aktivität, die für das Theater, den Staat und umliegende Unternehmen Vorteile bietet.¹¹⁹

Das Theater ist ebenso wie viele andere auch ein Wirtschaftsunternehmen und dient demnach nicht nur der Kunst und Kultur. Somit gibt es in einem Theaterbetrieb sowohl das künstlerische, als auch das betriebswirtschaftliche Management. Der künstlerische Bereich ist mit der Steuerung der künstlerischen Produktionsprozesse beschäftigt, wozu die Gestaltung der Spiel- und Probenplanung, das Engagement und die Beschäftigung der Künstler, die Organisation der künstlerischen Prozesse und die Darstellung und Vertretung des Theaters in der Öffentlichkeit gehören. Der betriebswirtschaftliche Bereich ist nach der Finanz- und Wirtschaftsplanung, dem Kassen- und Rechnungswesen, der Steuerung der Wirtschaftlichkeit, dem Verkaufsgeschäft, der Materialbeschaffung, der Haus- und Gebäudeverwaltung und Rechtangelegenheiten ausgerichtet.¹²⁰

4.1 Unternehmenskommunikation

Ziel der Unternehmenskommunikation ist unter anderem, die Erwartungen der Kunden zu ermitteln, die Zufriedenheit der Kunden sicherzustellen und die Kundenbindung zu intensivieren.¹²¹ Die gesamte Kommunikationstätigkeit eines Betriebes findet sich in der Unternehmenskommunikation wieder. Dazu gehört:¹²²

- Direkte und indirekte Kommunikation
- Interne und externe Kommunikation

¹¹⁹ Vgl. Beutling, „Theatermanagement“, S. 271 f.

¹²⁰ Vgl. Bergner, „Theatermarketing“, S. 63, vgl. auch Beutling, „Theatermanagement“, S. 272 ff.

¹²¹ Vgl. Föhrnbach, *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als Bestandteil der Unternehmenskommunikation*, S. 2.

¹²² Vgl. Größing, „Der Kundenclub als innovatives Kundenbindungsmodell“, S. 21.

Bei der direkten Kommunikation wird ein Dialog zwischen dem Sender und dem Empfänger hergestellt. Somit gibt es zwei aktive Parteien. Um dies auf das Beispiel der Theaterbetriebe umzulegen, bedeutet das eine Kommunikation zwischen dem Theater und dem Besucher. Die indirekte Kommunikation hingegen erfolgt einseitig und ist eine mediale Kommunikation, die über Massenmedien an den Empfänger gesendet wird. Der Empfänger hat dabei keinerlei Möglichkeit darauf zu antworten – im Dialog schon.¹²³

Bei der internen bzw. externen Kommunikation ist zunächst eine Zielgruppendefinition notwendig. Die Rede ist von den Interessensgruppen, die sich innerhalb oder auch außerhalb eines Unternehmens befinden und der Kommunikation, die vom Unternehmen oder von den Zielgruppen ausgeht.¹²⁴ Zu unterscheiden sind hierbei die Kommunikationszielgruppen, die vom Unternehmen angesprochen werden und die Dialoggruppen, die in einem direkten Kontakt zum Unternehmen stehen.¹²⁵

Folgende Abbildung soll die Zielgruppendefinition kurz skizzieren.

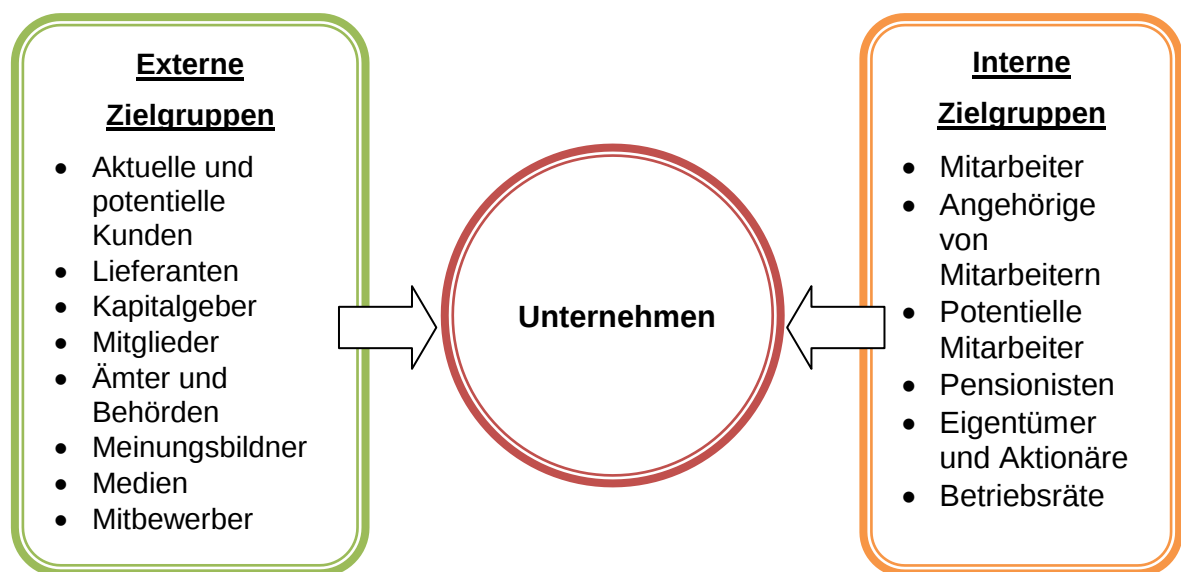


Abbildung 18: Externe- interne Zielgruppen

¹²³ Vgl. Föhrnbach, *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als Bestandteil der Unternehmenskommunikation*, S. 11.

¹²⁴ Vgl. Größing, „Der Kundenclub als innovatives Kundenbindungsmodell“, S. 22 zitiert nach Scheuch, *Marketing*, S. 410.

¹²⁵ Vgl. Größing, „Der Kundenclub als innovatives Kundenbindungsmodell“, S. 22 zitiert nach Bogner, *Das neue PR-Denken*, S. 126.

4.2 Die Direktion

Besonders große Theater kommen ohne die Steuerung professionellen Managements nicht aus. Man kann grob zwischen drei großen Bereichen innerhalb eines Theaters unterscheiden.

Folgender Überblick soll diese veranschaulichen.¹²⁶

(a) Direktion Kunst

- Ensemble (Schauspieler, im Musiktheater Solisten sowie Chor und Orchester)
- Regisseure und Dramaturgen
- Bühnenbildner, Kostümbildner, Inspizienten und Souffleusen
- Künstlerisches Betriebsbüro (Steuerung von Proben- und Aufführungsterminen sowie Verpflichtung von Gästen und Aushilfen)

(b) Direktion Technik

- Bühnenbereich (Bühnenhandwerker, Beleuchter, Tontechniker und Requisiteure)
- Gewandabteilung (Schneiderei, Garderobe und Maskenbildnerei)
- Werkstätten (Malerei, Schlosserei und Schreinerei, in größeren Theatern auch Rüstmeister)

(c) Direktion Verwaltung

- Allgemeine Verwaltung (Personal- und Finanzverwaltung, Abonnement-Büro und Hauptkasse)
- Hausverwaltung (Hausmeister, Pförtner, Kantine)

An oberster Stelle in der Hierarchie eines Theaters steht der Intendant bzw. in Mehrspartentheater der Generalintendant. Dieser hat die künstlerische, wirtschaftliche und administrative Führung, sowie die Vertretung des Theaters inne. Somit trägt er die Verantwortung für das Theater, wobei ihm Kunstfreiheit zusteht.¹²⁷

„Diese Kunstfreiheit betrifft vor allem die ihm zustehende Gestaltung des Spielplans, die Einstellung und Entlassung des künstlerischen Personals, sowie die Verteilung von Regie- und Dirigieraufgaben.“¹²⁸

¹²⁶ Heinrichs, *Der Kulturbetrieb*, S. 225.

¹²⁷ Vgl. ebd., S. 225.

¹²⁸ Ebd., S. 225.

Diese Aufgaben umfassen allerdings auch wirtschaftliche Aspekte, was dazu führt, dass sich der Intendant zwischen zwei Bereichen befindet: dem künstlerischen und dem wirtschaftlichen.¹²⁹ Im Theatermanagement kommt es genau auf diese zwei Gebiete an, um eine ganzheitliche Ansicht generieren zu können. Die wirtschaftliche Steuerung nimmt dabei einen großen Teil ein, denn die Arbeitsaufgaben sind komplex aufgebaut. Man muss sowohl auf künstlerische, als auch administrative Abläufe achten und diese versuchen zusammenzuführen. Dies erfordert eine langfristige Planung. Große Opernhäuser planen ihre Inszenierungen rund fünf Jahre im Voraus. Viele öffentliche und private Theater haben jedoch kein ausreichendes Rechnungswesen, was die Einnahmen und Ausgaben nicht unbedingt transparenter macht. Dass die Kosten oftmals die Einnahmen übersteigen liegt nicht zuletzt an der mangelnden Kalkulation der Theater. So wussten vor einigen Jahren viele Theater nicht, was sie eine Aufführung in ihrem Haus kostet. Aus diesem Grunde wurde ein Modell eingeführt, das eine Kosten-Leistungsrechnung an Theatern ermöglicht. Des Weiteren wurden erste Schritte in Richtung eines Controlling-Systems und eines Berichtswesens unternommen. Nicht nur die wirtschaftliche Kompetenz ist für einen gut laufenden Theaterbetrieb von Nöten, sondern auch die zielgerichtete Führung des Unternehmens. Dies stellt zumeist eine Herausforderung dar, da man verschiedene Abteilungen zu führen hat. Obwohl die Bereiche Kunst, Technik und Verwaltung grundlegende Unterschiede aufweisen, müssen sie in einem Theaterbetrieb auf richtige Art und Weise miteinander in Einklang gebracht werden, um ein optimales Ergebnis zu erzielen.¹³⁰

¹²⁹ Vgl. Heinrichs, *Der Kulturbetrieb*, S. 225.

¹³⁰ Vgl. ebd., S. 227 f.

4.3 Führungsmodelle

Aus diesem Anlass gibt es fünf Führungsmodelle für Theaterbetriebe.¹³¹

(1) Die reine Intendantenführung

Dem Intendanten alleine kommt die Entscheidungsmacht sowohl nach innen, als auch nach außen zu.

(2) Eingeschränkte Intendantenführung

Die Vertretung des Theaters nach außen hin obliegt dem Intendanten, doch innen gibt es weitere Entscheidungsträger. So beispielsweise den Generalmusikdirektor, der künstlerische Entscheidungen und den Verwaltungsdirektor, der administrative Entscheidungen trifft.

(3) Gemeinsame Führung mit gemeinsamer Verantwortung

Zwar vertritt der Intendant das Theater nach außen hin, doch im Innenverhältnis kommt ihm und dem Verwaltungsdirektor gleiche Entscheidungsmacht zu. Sie sind demnach gleichberechtigt und bilden mit den Spartendirektoren ein Direktorium.

(4) Gemeinsame Führung mit geteilten Verantwortungsbereichen

Im Bereich der wirtschaftlichen Aspekte trifft der Verwaltungsdirektor die Entscheidung, doch hat jeder Spartenleiter seinen eigenen Verantwortungsbereich, besonders im Bereich der künstlerischen Befugnisse.

(5) Gemeinsame Führung mit gemeinsamen und geteilten Verantwortungsbereichen

Hierbei wird ein Direktorium aus dem Intendanten, Verwaltungsleiter, Generalmusikdirektor und den Direktoren der Sparten gebildet, die gemeinsam Entscheidungen zu treffen haben.

Diese Modelle dienen als theoretische Grundlage, um die Führung eines Theaterbetriebes zu verdeutlichen. Trotzdem bleibt das Thema der Führung eines Theaters ein äußerst schwieriges, da ein Theater zunächst Kunst produzieren und vermitteln soll, aber gleichzeitig aufgrund hoher Kosten wirtschaftlich handeln muss. Nun liegt es an der Führungsinstanz diese zwei Zielsetzungen zu vereinen.¹³²

¹³¹ Vgl. Heinrichs, *Der Kulturbetrieb*, S. 228.

¹³² Vgl. ebd., S. 229.

4.4 Theatermarketing

Seit einiger Zeit nimmt das professionelle Theatermarketing aufgrund sinkender Zuschauerzahlen und steigender Konkurrenz an Bedeutung zu. Dies erfordert zunächst eine Marketinganalyse, des Weiteren die Festlegung von Marketingzielen und die Planung von Marketinginstrumenten, die im Folgenden noch näher erläutert werden.¹³³

„Der verbindliche Stil unserer Epoche ist eine Medienästhetik, weil alles, was öffentliche Geltung gewinnen will, entweder durch die Medien hindurch muss oder in der Konkurrenz mit der Attraktionskraft der Medien bestehen muss.“¹³⁴

Jedes Theater, das sich nicht nur auf den freien Kartenverkauf verlassen will, führt früher oder später ein „Abonnement-System“ ein. Dieses kann auch Auswirkungen auf die Spielplangestaltung haben, da man im freien Verkauf nur Stücke zur Aufführung bringt, bei denen man sich sicher ist, genügend Zuschauer anzulocken. Grob gesagt können das nur Boulevardstücke sein, da es selten literarische, geschweige denn experimentelle Stücke für den freien Verkauf gibt. Somit wird dem Theater durch das Abonnement die Möglichkeit gegeben hier und da Stücke, die sich finanziell nicht auszahlen würden, aus künstlerischem Interesse aufzuführen.¹³⁵ Besonders durch das Abonnement kann sich ein Theaterbetrieb ab und zu ein experimentelles Stück erlauben. Oftmals sind Karten für sehr erfolgreiche Stücke auch im freien Verkauf erhältlich und gleichzeitig in allen Abonnement-Serien enthalten. Sobald die Serien ihr Ende erreichen, kann man das Stück weiterhin nur im freien Verkauf anbieten.¹³⁶

Sobald ein Theater, dessen künstlerische Leistung, das Programm oder besondere Künstler in Presse, Funk oder Fernsehen aufscheinen, erzeugt dies verstärkte Aufmerksamkeit beim Zuschauer. Der Zuseher erhält den Eindruck, das Gesehene wäre interessant (denn sonst würde es nicht in den Medien aufscheinen). Dies ist der Grund dafür, warum jedes Theaterunternehmen nach medialer Achtung strebt. Aber auch Medien sind Unternehmen, die gewinnorientiert arbeiten. Sie verkaufen Zeitungen oder produzieren Sendungen. Journalisten urteilen über Themen, die ihrer Meinung nach für die Leser interessant sind. Sie können demnach an dem Aufstieg oder dem Untergang von Theaterunternehmen mitwirken. Dies zeigt bereits die enorme Wirkungskraft der Medien.¹³⁷

¹³³ Vgl. Heinrichs, *Der Kulturbetrieb*, S. 229.

¹³⁴ Franck, *Ökonomie der Aufmerksamkeit*, S. 174.

¹³⁵ Vgl. Hauer, „Das Theater in der Josefstadt“, S. 41 zitiert aus einem Gespräch mit Franz Stoß am 31.03.1981.

¹³⁶ Vgl. ebd., S. 41 f.

¹³⁷ Vgl. Schlösser, Hermann, „Medienpräsenz“, S. 63 ff.

4.5 Theaterfinanzierung

Um ein Theater betreiben zu können, sind erhebliche finanzielle Mittel erforderlich. Zum einen müssen das meist sehr große Gebäude, das technische Equipment, die Bühnenmaschinerie, sowie auch die Werkstätte, Schreinerei, Malerei, Schlosserei, der Fundus und das Kulissenlager bezahlt und erhalten werden. Zum anderen entstehen hierbei enorme Lagerhaltungs- und Verwaltungskosten. Zu den Aufgaben der Verwaltung zählen unter anderem das Personalmanagement, die Hausverwaltung und der Ticketverkauf. Hierfür benötigt man „organisatorisches Personal“, im Gegensatz zu dem „künstlerischen Personal“, das das Ensemble bildet und für die künstlerische Umsetzung zuständig ist. Selbst für das Ensemble, das vom Regisseur bis zum Sänger reicht, ist ein großes Budget notwendig. Aufgrund dieser Aufwendungen steigt der Zuschussbedarf der Theater in hohem Maße. Anzumerken sei, dass Theater für die öffentliche Hand den teuersten Bereich im Kulturbetrieb darstellen.¹³⁸ Der hohe Zuschussbedarf lässt sich zum Teil aber auch durch die gesetzten Maßnahmen der einzelnen Theater erklären. So bieten viele Theater die Tickets stark verbilligt oder sogar kostenlos an, um den Saal zu füllen. Dies führt dazu, dass es immer weniger Zuschauer gibt, die den vollen Preis zahlen. Anzunehmen ist daher, dass die Theater lieber ein volles Haus anstreben, als eine gute wirtschaftliche Bilanz.¹³⁹

Im Rahmen der Finanzierung eines Theaters oder Kulturbetriebes ist die Beschaffung und Aufteilung von Finanzmitteln vorrangig, da sie die Grundlage der Arbeit bilden.

Es gibt unterschiedliche Quellen aus denen man Mittel zur Finanzierung von Ressourcen, ob menschlicher oder sachlicher Art, bereitstellen kann. So ist es möglich, dass der Theaterbetrieb eigene Erträge oder das eigene Vermögen einbringt. Durch den Verkauf von Produkten oder Leistungen können auch Erträge generiert werden, jedoch müssen die Mittel zur Produktion bereits vorab finanziert werden. Eine Finanzierung kann natürlich auch durch die Aufnahme eines Darlehens oder durch Beteiligungen externer Personen oder Unternehmen erfolgen. Sonstige Einlagen oder Beteiligungen privater Dritter erhöhen ebenfalls das Budget. Zu guter Letzt ist noch der wichtigste Geldgeber zu nennen: der Staat, der einen Theaterbetrieb durch Subventionen fördert.¹⁴⁰ Im Besonderen bei Theaterbetrieben kann es zu Finanzierungsproblemen kommen, da es bereits vor Verkauf der Dienstleistung erhebliche Finanzierungen gibt. Hier seien nur ein paar davon erwähnt, wie beispielsweise die monatelangen Proben von Künstlern, Regisseuren, Intendanten, sowie Technikern, die Bewerbung des Stückes, der Bau und

¹³⁸ Vgl. Heinrichs, *Der Kulturbetrieb*, S. 218 f.

¹³⁹ Vgl. ebd., S. 222 f.

¹⁴⁰ Vgl. Benkert, „Kulturfinanzierung“, S. 73.

Erhalt des Theaters selbst und die Herstellung des Bühnenbildes, der Kostüme und Requisiten bzw. deren Lagerung. Somit wird klar, dass ein Theaterbetrieb erst im Laufe der abendlichen Vorstellungen Einnahmen erwirtschaftet.¹⁴¹ Auf die Finanzierungsproblematik im Sinne der Investitions-, Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung soll im Rahmen dieser Arbeit allerdings nicht näher eingegangen werden.

Die Finanzierung von Theaterbetrieben stellt sich als besonders schwierig heraus, denn es muss eine „Basisfinanzierung“ der Einrichtung, eine Vor- bzw. Zwischenfinanzierung bei Produktionsprozessen und die laufende Beschaffung von Geldmitteln bei öffentlichen, als auch privaten Investoren erfolgen.¹⁴² Wenn es darum geht Einnahmen durch Gegenleistungen zu erzielen, so bietet sich das Kultursponsoring förmlich an. Es stellt ein Geschäft auf Gegenseitigkeit dar, indem der Sponsor Finanz- oder Sachmittel zur Verfügung stellt und dafür im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Kultureinrichtung seinen Platz findet.¹⁴³

„Sponsoring bedeutet die

- Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten,
- die mit der Bereitstellung von Geld- oder Sachmitteln durch Unternehmen
- für Personen und Organisationen im sportlichen, kulturellen oder sozialen Bereich
- zur Erreichung von unternehmerischen Marketing- und Kommunikationszielen verbunden sind.“¹⁴⁴

¹⁴¹ Vgl. Benkert, „Kulturfinanzierung“, S. 74.

¹⁴² Vgl. ebd., S. 75.

¹⁴³ Vgl. ebd., S. 76.

¹⁴⁴ Bruhn, *Sponsoring*, S. 16.

5 Der Spielplan

Für Theaterbetriebe wird es zunehmend schwieriger ihr Publikum anzusprechen, da sie einer großen Masse an potentiellen Besuchern und gleichzeitig jeder Menge konkurrierenden Angeboten gegenüberstehen. Um Zuschauer an das Unternehmen zu binden, ist die Zufriedenheit zu gewährleisten. Hierfür ist vor allem der Spielplan der Theater ausschlaggebend, der einerseits das Publikum ansprechen und andererseits künstlerisch wertvoll sein soll. Dies sei nicht das einzige Ziel eines Theaters, denn meist sollte es auch kulturpolitischen Interessen nachkommen, um ein positives Bild der Stadt zu schaffen und im weiteren Verlauf Subventionen zu erhalten. Aus diesem Grunde wird angenommen, dass der Spielplan ein entscheidendes Kriterium für den Erfolg eines Theaters liefert. Die Entscheidungsfindung stellt allerdings einen komplexen Vorgang dar, der nicht zu unterschätzen ist. Wichtig zu wissen ist, welche Faktoren hierfür interessant sind und welche Zusammenhänge vorliegen. Das Kernprodukt eines Theaterunternehmens bildet der Spielplan, der die Strategie und das Ziel des Betriebes darstellt.¹⁴⁵ Deshalb ist auf die Gestaltung des Spielplans enormer Wert zu legen. Selbst wenn das Produkt nun feststeht, muss es einen Abnehmer finden und somit an den Kunden verkauft werden. Der Kunde ist in diesem Falle das Publikum.

Der Kunde hat eine große Auswahl an Freizeitangeboten, die es Theatern immer schwerer machen Kunden zu akquirieren. Besonders im Bereich der darstellenden Kunst konkurrieren Musical-Theater mit Staatstheatern, Festivalorganisationen, Stadttheatern, Landesbühnen und freien Veranstaltungen. Diese Organisationen können sowohl öffentliche, als auch freie oder subventionierte Unternehmen sein. Da jeder Betrieb seine Eigenheiten aufweist und zudem unterschiedliche Ziele verfolgt, soll in dieser Arbeit nur auf große Musical-Unternehmen, wie beispielsweise die Vereinigten Bühnen Wien als Wirtschaftsunternehmen eingegangen werden. Wirtschaftsunternehmen handeln nach dem ökonomischen Prinzip und demnach nach dem Prinzip der Gewinnmaximierung. Die Fokussierung der Arbeit auf einen bestimmten Bereich der Kulturlandschaft dient aussagekräftigen Ergebnissen.¹⁴⁶

Der Staat spielt bei Kulturbetrieben eine wichtige Rolle, da er einerseits Ressourcen in Form von Subventionen zur Verfügung stellt und andererseits Gesetze zur Förderung des Theatersystems konstituiert.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Vgl. von Cossel, Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater, S. 1 ff und 5.

¹⁴⁶ Vgl. ebd., S. 7 und 10.

¹⁴⁷ Vgl. ebd., S. 11.

Theater hat zwei Gruppen von Kunden. Zum einen das Publikum bzw. potentielle Besucher und zum anderen die (Fach-)Presse, die als eine Art Sachverständiger fungiert und die Qualität der Aufführung bewertet. Beide Gruppen sind gleichermaßen wichtig, denn jede einzelne Reaktion auf den Spielplan kann diesen beeinflussen.¹⁴⁸

Laut Greve verfolgt ein Theater zweierlei Ziele: künstlerische Ziele und „Nachfrageziele“, mit denen ökonomische Faktoren gemeint sind.¹⁴⁹ Dabei darf weder noch zu kurz kommen. Man muss eine ideale Balance zwischen den beiden Aspekten herstellen. Vor allem künstlerische Theaterschaffende und Wissenschaftler legen ihr Hauptaugenmerk auf die künstlerische Präsentation, die ihrer Meinung nach durch die Ökonomie bedroht wird.¹⁵⁰ Dieser Meinung scheint auch Max Reinhardt zu sein, den Armin Klein folgendermaßen zitiert:

„Wer nur dem Publikum hinterherrennt, sieht stets nur dessen Hintern.“¹⁵¹

Der Spielplan fasst alle Produktionen zusammen, die innerhalb eines Jahres aufgeführt werden sollen. Dies kann allerdings auch ein kurzfristiger Veranstaltungskalender sein, der monatlich aktualisiert wird. In dieser Arbeit wird unter dem Spielplan erstere Definition verstanden. Der Spielplan stellt die strategische Ausrichtung des Unternehmens dar und fungiert gleichzeitig als Absatzplan.¹⁵²

Die Erwartungen des Publikums an das Theater können höchst different ausfallen. Die Qualität der Künstler kann von Laienbesuchern anders bewertet werden als von der (Fach-) Presse.¹⁵³ Man kann jedoch sagen:

„Steigert ein Haus seine qualitative Leistung, so erreicht es deshalb potentiell ein größeres Publikum und kann durch erhöhte Einnahmen stärker den [...] ökonomischen Anforderungen entsprechen.“¹⁵⁴

Demnach kann ein Theater durch eine publikumsorientierte Gestaltung des Spielplans, das Publikum, die (Fach-)Presse, sowie potentielle Besucher erreichen. Um die Aufmerksamkeit der Presse auf sich zu ziehen, müssen Stücke aufgeführt werden, die Werte und Normen von Fachverbänden oder der Fachpresse enthalten.¹⁵⁵

¹⁴⁸ Vgl. von Cossel, *Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater*, S. 12.

¹⁴⁹ Vgl. ebd., S. 25 zitiert nach Greve, *Zielorientierte Steuerung öffentlicher Theater*.

¹⁵⁰ Vgl. ebd., S. 25.

¹⁵¹ Vgl. Klein, *Der exzellente Kulturbetrieb*, S. 97.

¹⁵² Vgl. von Cossel, *Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater*, S. 36 f.

¹⁵³ Vgl. ebd., S. 38.

¹⁵⁴ Ebd., S. 38.

¹⁵⁵ Vgl. ebd., S. 39.

Nun könnte man sich die Frage stellen warum dem Publikum ein so großer Stellenwert zukommt. Man hätte doch auch die Möglichkeit Stücke aufzuführen, die den Künstlern am meisten Spaß bereiten oder der Intendanz besonders gut gefallen. An und für sich wäre das natürlich machbar, allerdings wurde Theater gemacht, um Unterhaltung zu bieten. Diese Unterhaltung wird den Zusehern zuteil, die sich Karten für das jeweilige Stück kaufen. Ohne Publikum wäre die Aufführung unnötig.

Aus diesem Grund nimmt das Publikum mit seinen Wünschen und Anforderungen eine wichtige Rolle ein. Dazu muss man sagen, dass das Kunstverständnis des durchschnittlichen Publikums nicht sonderlich ausgeprägt ist und sich damit das Theater mit „leichter Kost“ auseinandersetzen muss und weniger zu einem innovativen, evolutionären Theater wird. Wenn man nun versucht rein auf die Wünsche des Publikums einzugehen, wird die ökonomische Sicht zwar gestärkt, aber die künstlerische geschwächt. Dies stellt ein gravierendes Problem dar.¹⁵⁶ Ein Zitat Heinrichs fasst dieses Problem kurz zusammen:

„Trotz aller aner kennenswerten Bemühungen [...] tut sich das Theater offensichtlich schwer mit der Herausforderung, auf – im besten Sinne des Wortes – unterhaltsame Weise jene Themen aufzugreifen und auf der Bühne umzusetzen, die die Menschen wirklich bewegen.“¹⁵⁷

Ein Theater kann eine große Zielgruppe erreichen, indem der Spielplan an die Erwartungen des Publikums angepasst wird und auf der Bühne weniger anspruchsvolle Themen gezeigt werden. Hingegen könnte man auch das Niveau der künstlerischen Gestaltung heben und damit nur eine kleine Zielgruppe ansprechen.¹⁵⁸

Ein Theater hat viele Anforderungen zu bewältigen, so beispielsweise die Sicherstellung künstlerischer Qualität und Innovation, die Unterhaltung des Publikums, das Einbinden von Bildungsthemen, sowie wirtschaftliche und administrative Tätigkeiten. Zu letzteren gehören unter anderem ein großes Angebot bereitzustellen, um je mehr Publikum anzusprechen. Dafür ist allerdings auch eine ideale Positionierung, optimales Marketing und Fundraising und die passende Distribution notwendig.¹⁵⁹

Anzunehmen ist, dass Theater bei der Gestaltung ihres Spielplans stark auf Publikumswünsche eingehen und Produktionen aufnehmen, die bei den Zusehern Begeisterung auslösen. Schwierig ist allerdings ein bestimmtes Stück von vorn herein als

¹⁵⁶ Vgl. von Cossel, *Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater*, S. 42.

¹⁵⁷ Heinrichs, *Der Kulturbetrieb*, S. 238.

¹⁵⁸ Vgl. von Cossel, *Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater*, S. 43.

¹⁵⁹ Vgl. ebd., S. 44.

„Hit“ anzusehen. Anhand dieser Tatsache lässt sich schon erkennen, dass die Verkaufsorientierung bei Theatern an erster Stelle steht und es somit unabdingbar ist auf sein Publikum zu hören und es mit einzubeziehen.¹⁶⁰

Nicht nur das Publikum nimmt auf die Spielplangestaltung großen Einfluss. Oftmals geht es auch um die Möglichkeiten, die Theaterräume bieten. Bei Musical-Produktionen hat sich wie bereits erwähnt das En-Suite-System durchgesetzt. Dabei bleibt das Stück über einen längeren Zeitraum im Programm und wechselt nicht wöchentlich oder monatlich. Sobald die Nachfrage zurückgeht, wird ein neues Stück inszeniert. Die Entscheidung hierfür ist ganz klar: Kostenreduktion. Zwar könnte sich das Ensemble vielleicht sogar in einem relativen kurzen Zeitraum ein neues Stück aneignen, doch steht dahinter ein viel größerer Aufwand, als zunächst scheinen möge. Ein Regisseur erwartet vor einer Premiere in etwa fünf bis sechs Wochen Probenzeit und natürlich die Anwesenheit aller Künstler. Doch hierfür muss teilweise auch die Hauptbühne frei sein, was zunächst organisatorische Arbeit erfordert. Für jedes Stück benötigt man zudem laufende Orchesterproben. Insbesondere wenn Stücke einige Tage oder Monate nicht gespielt und anschließend wieder in das Programm aufgenommen werden, sind nochmalige Proben sowohl für die Künstler, als auch für das Orchester und die Techniker notwendig. Des Weiteren sind technische Anforderungen nicht zu unterschätzen, die sich in dem Auf- und Abbau der Bühnenelemente, der Beleuchtung, der Bühnenbilder und Requisiten widerspiegeln.¹⁶¹ Besonders an großen Theatern wäre dies ein zu hoher technischer Aufwand. Das Repertoire-Prinzip ist aus den genannten Gründen im Musical-Betrieb kaum bis gar nicht vorstellbar.

Ein mögliches Prinzip zur Gestaltung des Spielplans wäre ein Stück in das Programm lediglich aus dem Grund, dass es schon lange nicht mehr gespielt wurde, aufzunehmen. Ob dieses Stück schließlich Erfolg hat ist fraglich. Wenn man das Stück allerdings aufgrund seines Themas, das unsere Gesellschaft beschäftigt, berührt, unterhält, in Spannung versetzt oder an vergangene Zeiten erinnert, in den Spielplan aufnimmt, steigen die Chancen eines Erfolges ungemein.¹⁶²

Zusammenfassend gesagt ist der Spielplan das Steuersystem eines Theaterunternehmens, das von einigen Parametern abhängig ist. Das Marketing, die Unternehmensstrategie, künstlerische Betriebsplanung, Ansprüche Mitwirkender, soziale Akzeptanz und Kulturpolitik sind maßgebliche Einflussfaktoren auf den Spielplan.¹⁶³

¹⁶⁰ Vgl. von Cossel, *Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater*, S. 44 f.

¹⁶¹ Vgl. Kuhn, „Stagione als Prinzip“, S. 52 ff.

¹⁶² Vgl. Kehr, „Sinn und Grenzen einer Spielplandramaturgie“, S. 122 f.

¹⁶³ Vgl. ebd., S. 124 f.

5.1 Die Anspruchsgruppen des Theaters

Das Publikum, sowie die Presse und die Politik gehören zu den Anspruchsgruppen der Theater, die allesamt bestimmte Erwartungshaltungen stellen. Folgend seien einige davon zusammenfassend dargestellt.¹⁶⁴

Anspruchsgruppe	Erwartungshaltungen
Publikum	• Mittlere bis hohe Interpretationsqualität, gute handwerkliche Leistung; • Einsatz von „Publikumslieblingen“ in Bezug auf Stückauswahl und ausführende Künstler; • „werkstreue“ Ausführungen, keine Experimente im Aufführungsstil; • Besonderheiten und Schwerpunkte des Publikums eines Hauses in Bezug auf die inhaltliche Gestaltung eines Spielplans: Individuelles Verhältnis zwischen Erwartungshaltungen nach „leichter“ Muse und künstlerisch anspruchsvollen Produktionen.
Presse	• Hohe Interpretationsqualität, sehr gute handwerkliche Fähigkeiten; • künstlerische Innovation und Experiment, Förderung eines „Fortschritts der Künste“; • Darbietung neuer oder unbekannter alter Werke, aber auch • professionelle Repertoirepflege: handwerklich saubere Präsentation bekannter, „großer“ Werke.
Politik	• Interpretationsqualität nur im Sinne einer Verkaufsförderung; • hohe Auslastung der Vorstellung; • hoher erwirtschafteter Eigenanteil; • effizienter Einsatz der vorhandenen Ressourcen, insbesondere des Budgets.

Tabelle 1: Erwartungshaltungen der Anspruchsgruppen am Theater

¹⁶⁴ Vgl. von Cossel, *Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater*, S. 45 ff.

5.2 Die Kriterien

Es wird angenommen, dass folgende Faktoren den wirtschaftlichen Erfolg maßgeblich beherrschen und dadurch die Entscheidungsfindung zur Spielplangestaltung beeinflussen.¹⁶⁵

Kriterium	Erläuterung
Finanzierung	
Einhaltung des vorgegebenen Budgets	Realistische Veranschlagung der Produktionsbudgets, Kontrolle über die Einhaltung der Vorgaben durch die ausführenden Produktionsteams
Erwirtschaftung zusätzlicher Finanzmittel	Akquise von Sponsoring-Partnern, Aufbau und Pflege eines Netzwerks zum Fundraising, Kooperation mit Fördervereinen
Marketing	
Produktpolitik	Ausgewogene Stückauswahl, um eine möglichst breite und große Zuschauerschicht anzusprechen, optimierte Vorstellungszahl und –verteilung
Preispolitik	Verständliches, übersichtliches Karten- und Abonnement-System, Rabattsysteme und vergünstigte Karten für bestimmte Zuschauergruppen
Kommunikationspolitik	Gute Zusammenarbeit mit der Presse, Veröffentlichung von Monatsspielplänen, Werbung, theaterpädagogische Angebote, Publikumsgespräche, Kooperation mit Volkshochschulen o.ä.
Distributionspolitik	Nutzung möglichst vieler Verteilungskanäle: Optimierung der Kassenöffnungszeiten, Telefon- und Internetverkauf von Karten, Vertrieb über Touristikbüros o.ä.

Tabelle 2: Kriterien zur Beurteilung der wirtschaftlichen und administrativen Effizienz

¹⁶⁵ Vgl. von Cossel, *Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater*, S. 46.

5.3 Abhängigkeiten

Zur Gestaltung des Spielplans zählen nicht lediglich die künstlerischen Vorlieben, sondern vielmehr technische und logistische Bedingungen. Ein Stück muss für die technische Ausstattung des Theaters gemacht sein, ansonsten kann es nicht aufgeführt werden. Aus diesem Grund gibt es für das Aufführen mancher Stücke Einschränkungen, weil beispielsweise die Bühnentechnik nicht ausreicht. Ein Beispiel hierfür könnte sein, dass es im Theater keine Seiten- und Hinterbühnen gibt, wodurch Bühnenbilder, die parallel verschiebbar sind, unmöglich werden. Kunst und Technik müssen hierbei eng zusammenarbeiten. Letztere haben je nach Stück gänzlich unterschiedliche Arbeitseinsätze, die bei der Bauprobe bestimmt und finalisiert werden. Die Bauprobe dient dazu das Konzept zu überprüfen und es gegebenenfalls abzuändern, falls die technischen Rahmenbedingungen des Theaters nicht ausreichen. Nach diesem Testverfahren erstellt der Bühnenbildner Pläne, die anschließend in der Werkstatt umgesetzt werden.¹⁶⁶ Wichtig ist die detaillierte Planung der Arbeitseinsätze und Ressourcen in den Werkstätten, um eine ausgeglichene Auslastung herzustellen. Ebenfalls erfordert eine Neuproduktion an einem Theater eine genaue Kostenplanung, die alle zu tätigenden Kosten zusammenfasst und damit eine Entscheidungsgrundlage bietet. Falls die Kosten das Budget übersteigen, so muss man an geeigneter Stelle Kosten einsparen. Beispielsweise kann es dann dazu führen, dass Regisseure oder Bühnenbildner ihre Arbeit vereinfachen, um günstiger zu werden. Selbstverständlich muss das künstlerische Konzept dabei ziemlich gleich bleiben. Daraus geht hervor, dass die Kunst, Technik und das Management sehr eng miteinander arbeiten müssen, um ein ideales Ergebnis zu schaffen.¹⁶⁷

"Als Spielstätte der Kunst und Produktionsstätte für Kunst ist das Theater ein Wirtschaftsunternehmen."¹⁶⁸

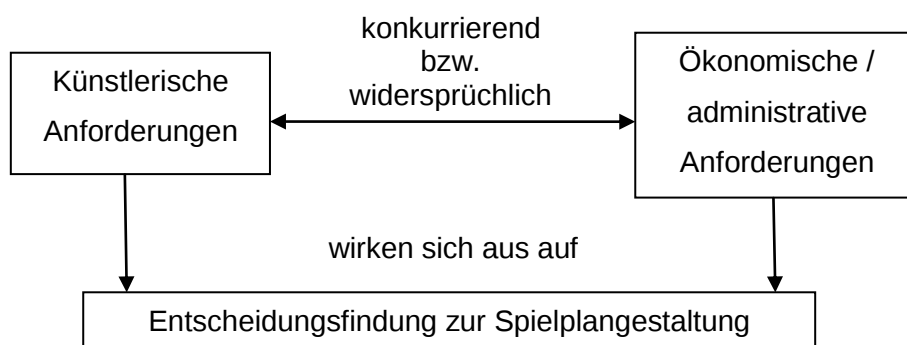


Abbildung 19: Künstlerische und Ökonomische Anforderungen

¹⁶⁶ Vgl. Ruzicka, „Musiktheater“, S. 265.

¹⁶⁷ Vgl. ebd., S. 266.

¹⁶⁸ Beutling, „Theatermanagement“, S. 272 zitiert nach Wahl-Zieger, *Theater und Orchester zwischen Marktkräften und Marktkorrektur*.

Das Theater als Produktionsbetrieb stellt personelle, sächliche und finanzielle Mittel zur Verfügung, die in Abbildung 20 den „Sekundär-Input“ darstellen. Dadurch werden Produktionsleistungen im Sinne von künstlerischen Produktionen wie beispielsweise der Inszenierung von Werken oder Stücken, bereitgestellt. Diese Produktionsleistung wird in Abbildung 20 als „Sekundäroutput“ bezeichnet, die gleichzeitig den „Primär-Input“ darstellt, in dem produktionstechnische Leistungen hergestellt werden. Erst durch den „Primär- und Sekundär-Output“, also durch die Verknüpfung von Produktions- und Dienstleistungen kommt es zum „Primär-Output“, dem künstlerischen Programm und somit dem Theater-Spielplan.¹⁶⁹

Den Primär-Input und -Output kann man nach betriebswirtschaftlichen Kriterien nicht messen, was dazu führt, dass man Hilfsparameter heranziehen muss. So zum Beispiel positive Kritiken in den Medien, Wettbewerbseinladungen oder Preisverleihungen. Diese Arten der Qualitätsüberprüfung sind natürlich subjektiv und haben demnach keine allgemeine Gültigkeit. Man kann allerdings damit den Sachzielerreichungsgrad eines Theaters beurteilen. Im Bereich des Sekundär-Inputs und -Outputs kann eine Auswertung nach quantitativen Kriterien erfolgen, indem die Effizienz innerhalb des Sekundär-Inputs nach Art, Menge und Preis bestimmt wird und innerhalb des Sekundär-Outputs durch Auslastungsstatistiken, Leistungsrechnung und Kostenrechnung gemessen und beurteilt wird.¹⁷⁰

Die Spielplangestaltung stellt einen Teilbereich in der Steuerung eines Theaterbetriebes dar. Neben dieser gibt es die Absatz-, Material-, Kapazitäten-, Personal-, Produktions- und Finanzplanung.¹⁷¹

¹⁶⁹ Vgl. Beutling, „Theatermanagement“, S. 272 f. siehe dazu auch in methodisch ähnlicher Weise Sieben, „Überlegungen zu einem Controlling-Konzept für Rundfunkanstalten“, S. 242.

¹⁷⁰ Vgl. Beutling, „Theatermanagement“, S. 273 f.

¹⁷¹ Vgl. ebd., S. 276 ff.

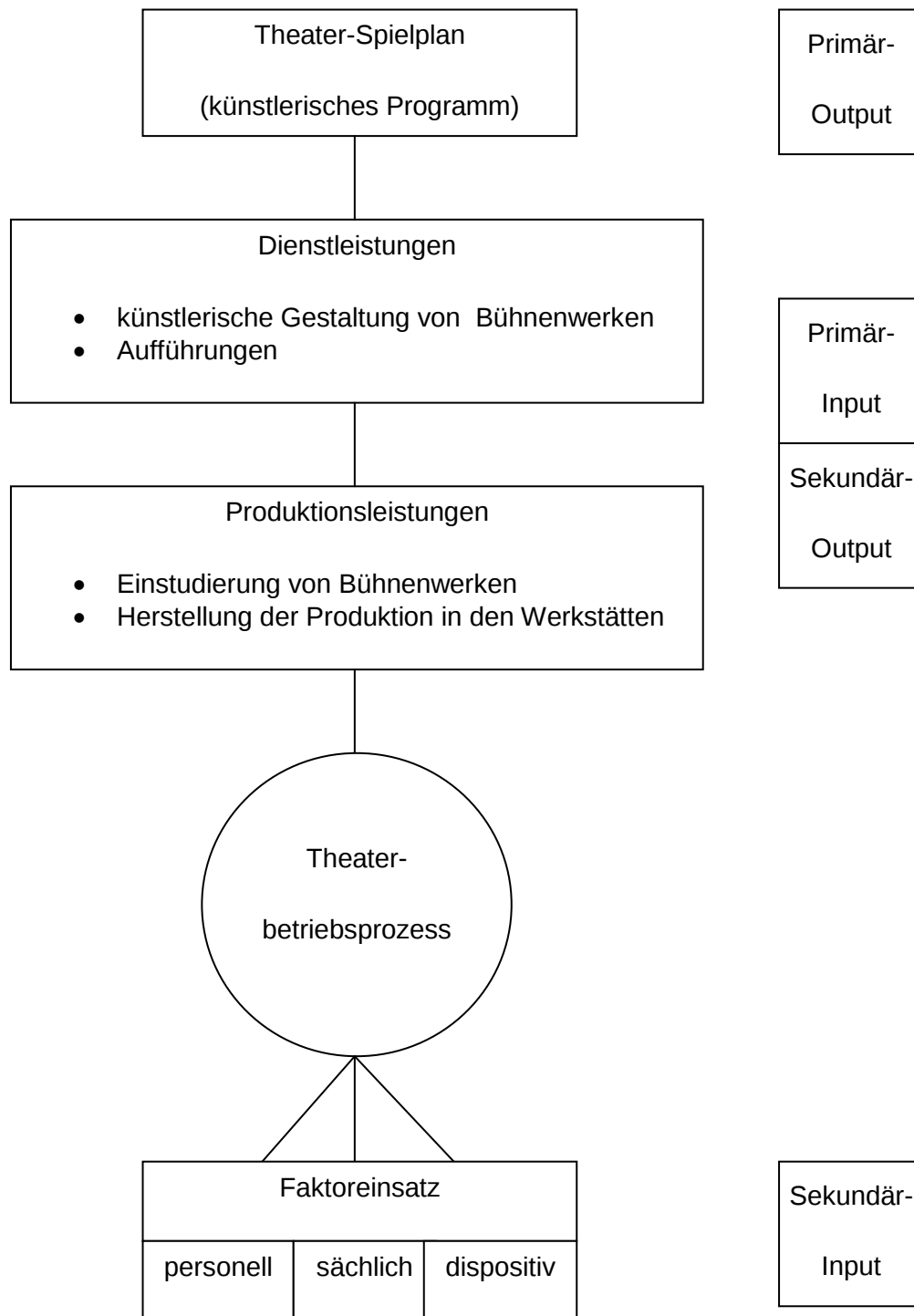


Abbildung 20: Theaterbetriebsprozess

Durch folgende Fragen lassen sich die Eckdaten für potenzielle Spielpläne ermitteln und eingrenzen:¹⁷²

- Welche Dauer (Tage, Wochen, Monate) umfasst der Spielplan?
- Wie viele Neuinszenierung sollen in das Programm aufgenommen werden?
- Wie viele Wiederaufnahmen beinhaltet der Spielplan?
- Welche Musiktheaterform (Oper, Operette, Musical, Ballett) folgt nacheinander im Spielplan?
- Wie viele Stücke werden in den Spielplan aufgenommen?
- Wie viele Vorstellungen werden in dem Planungszeitraum auf die Bühne gebracht?

Für die Spielplangestaltung eines Festivals, Mehrsparten-Theaters oder eines Musical-Hauses ergeben sich unterschiedliche Voraussetzungen und Möglichkeiten. Der Spielplan eines Festivals läuft beispielsweise über keinen langen Zeitraum, weshalb man einen dramaturgischen Schwerpunkt setzen kann. Bei einem Mehrsparten-Theater wird der Spielplan auf ein Jahr, genauer gesagt 10,5 Monate ausgelegt, da es auch Theaterferien gibt. Es werden Opern, Operetten, Musicals, Schauspielstücke und Ballettvorstellungen aufgeführt, weshalb ein Spielplanprofil viel schwieriger darzustellen ist als bei der Gestaltung von Festivals. Mehrsparten-Theater bedienen sich meist nur einer oder zwei Wiederaufnahmen und ändern das Programm jede Spielzeit bzw. sobald es ausgeschöpft ist. Wenn man ein Stück aufführt, das nur eine kleine Zielgruppe anspricht, so muss man gleich danach wieder ein Stück in den Spielplan aufnehmen, das Massen anspricht und meist zum „Standard-Repertoire“ gehört. Dabei geht es darum, die richtige Balance zu finden. Die Spielplangestaltung eines Musical-Theaters bietet den Vorteil, dass sich der Spielplan über mehrere Spielzeiten ziehen kann. Hier gilt es wieder, ein klassisches Erfolgsmusical zu zeigen, bevor man ein gewagtes, unbekanntes Musical aufführt. Trotzdem muss man eine Linie des Unternehmens verfolgen, die den Zusehern die künstlerische Hand klar zeigt.¹⁷³

¹⁷² Vgl. Schmitz-Gielsdorf, „Bedingungen und Faktoren der Repertoire- und Spielplangestaltung“, S. 139.

¹⁷³ Vgl. ebd., S. 139 ff.

Faktoren, die die Spielplangestaltung beeinflussen sind personelle Faktoren wie¹⁷⁴

- die Hauptdarsteller im jeweiligen Stück,
- das Sängersenemble / der Chor,
- das Tänzerensemble,
- das Orchester,
- die Technik und
- das Regieteam,

sowie sächliche Faktoren wie

- die Anzahl, Größe und Eigenschaften der Bühne,
- die Anzahl und Größe der Prohebühnen,
- die Größe des Orchestergrabens,
- die Abonnement-Strukturen,
- die Entscheidungsstrukturen,
- die Rechtsträger,
- die Organisationsform des Theaters und
- der Publikumsgeschmack.

Millionen von Menschen besuchen regelmäßig Musical-Aufführungen und sind begeistert davon. Das Theater bietet nicht mehr nur Unterhaltung für die Reichen oder Gebildeten. Die Preise werden an ein kleines und großes Budget angepasst und ermöglichen somit auch den unteren Gesellschaftsschichten eine Karte für ein Musical-Stück zu kaufen. Mittlerweile zählt der Besuch von Musical-Aufführungen schon zum Schulsystem und setzt sich weiter durch. Der Trend zu modernen Musicals steigt immer mehr und so auch die Affinität hin zu „Long-run“-Spielplangestaltungen – und das obwohl jedes Stück einzigartig ist, jede Produktionsweise sich von der anderen unterscheidet und es verschiedene Produzenten und Besucher gibt. Aus diesem Grund stellt sich bei der Spielplangestaltung die entscheidende Frage: Wer mit wem für wen?¹⁷⁵

Es gibt drei Perspektiven aus denen man einen Spielplan betrachten kann:¹⁷⁶

- Das Creative-Team: Autor und Komponist
- Die Produktion: Investor, Subventionsgeber, Produzent und Ensemble
- Konsument: Aufführungsort und Publikum

¹⁷⁴ Vgl. Schmitz-Gielsdorf, „Bedingungen und Faktoren der Repertoire- und Spielplangestaltung“, S. 141 f.

¹⁷⁵ Vgl. Back-Vega, *100 Jahre Raimund Theater*, S. 177 f.

¹⁷⁶ Vgl. ebd., S. 177.

Es wurde bewiesen, dass gleich viele Menschen Musical-Aufführungen, wie traditionelle Theateraufführungen besuchen. Wichtig zu erwähnen ist, dass es sich nicht um dasselbe Publikum und somit nicht um Konkurrenz handelt. Das Musical bildet eine neue Theaterbesuchergruppe, die sogar meist zu Theaterbesuchern wird.¹⁷⁷

In Wien gibt es zurzeit zwei große Musical-Häuser, das Ronacher und Raimund Theater, die sich vom eigenen Ensemble und Programm hin zu „Long-runs“ entwickelt haben. Das Musical, das sowohl zur Gänze komponiert, choreografiert oder gesungen sein kann, benötigt Personal, das im Repertoiretheater nicht zu finden ist. Beispielsweise ist in dem Stück *Sister Act* ein weibliches Ensemble nötig, wobei das Stück *Tanz der Vampire* ein Tänzerensemble braucht. Einige Stücke sind somit im Repertoire-Betrieb unmöglich zu spielen. Das Theater an der Wien und das Theater des Westens in Berlin waren die ersten Theater, die „Long-runs“ produzierten. Zu den Musical-Stücken, die nur unter identer Reproduktionen des Inszenierungs- und Ausstattungskonzepts aufgeführt werden durften, zählten *A Chorus Line* und *CATS*. Aus diesem Grund konnte nicht jedes Theater eines dieser Stücke aufführen, da sie dafür meist bereits die technischen Voraussetzungen nicht erfüllten. Eine Lizenz zur Reproduktion eines Stückes wird nur nach genauer Überprüfung der Spielstätte vergeben und die Qualität bzw. die Standards werden kontrolliert. Der Grund hierfür ist, dass Lizenzgeber ihr Stück im besten Licht präsentieren wollen und deshalb nicht jedem Laien die Möglichkeit bieten wollen, es aufzuführen. Noch dazu soll die Idee, die hinter einem jeden Stück steht, nicht verloren gehen. Ein eigenes Musical zu schreiben ist hingegen mit vielen Risiken behaftet. Zunächst bedarf es der Komposition von mindestens 20 Musikstücken. Zudem muss eine ca. 1.000-seitige Partitur verfasst werden. Jedes namhafte Creative-Team verlangt ein Honorar für das Schreiben eines neuen Musicals, so auch Michael Kunze und Sylvester Levay, die ein Optionshonorar für Stücke wie *Elisabeth* und *Mozart!* erhalten haben. Selbst wenn das komplette Stück geprobt und fertiggestellt wurde, kann es sein, dass es nach zehn Vorstellungen abgesetzt werden muss, da sich zu wenige Menschen dafür interessieren. Dies würde man dann als einen „Flop“ bezeichnen. Für alle Mitwirkenden wären das große Risiken. Das Musical strebt die Richtung langer Laufzeiten und Produktionslizenzen an, um auch die Tantieme attraktiv zu halten.¹⁷⁸

Theater als ein kulturelles Produkt ist das Resultat der Wechselwirkung zwischen Produktion und Rezeption. Diese beiden Elemente können nicht getrennt voneinander betrachtet werden und bedürfen sogar noch einer weitergehenden Recherche einer wechselseitigen Beziehung in Bezug auf eine spezifische kulturelle Umgebung oder spezifische Theatertypen. Während es manchmal vorkommt, dass das Publikum einer

¹⁷⁷ Vgl. Back-Vega, *100 Jahre Raimund Theater*, S. 178.

¹⁷⁸ Vgl. ebd., S. 180 ff.

produktiven Tätigkeit nachgehen kann, kommt es jedoch selten vor, dass es in die Auswahl bestimmter Stücke involviert wird. Die Hierarchie in der Produktion kann sehr komplex sein und ist meist auf ein paar machtvollen Personen in der Organisation oder auf bestimmte Unternehmen beschränkt. Es kann auch vorkommen, dass Stücke nur in einer spezifischen Region oder bei einem spezifischen politischen Publikum aufgeführt werden können.¹⁷⁹ Ökonomische Entscheidungen in der Produktion bilden zwangsläufig die Sichtweise des Publikums in Bezug auf ein bestimmtes Stück.

Rosanne Martorellas Forschung zufolge sind die produzierten Stücke abhängig von dem vorherigen Wissen des Publikums und der Rezeption der Stücke. Des Weiteren macht Martorella darauf aufmerksam, dass Theaterunternehmen, die auf Subventionen angewiesen sind, nichts riskieren können außer populäre Stücke zur Aufführung zu bringen. Denn wenn der Gewinn des Unternehmens an oberster Stelle steht, so tendiert man eher dazu eine konservative Auswahl an Stücken zu treffen.¹⁸⁰ Andererseits gibt es auch die Möglichkeit sich auf so genannte „Hits“ zu verlassen und somit auf Stücke, die vom Publikum bereits beispielsweise in einem anderen Land oder auf einer anderen Bühne gut angenommen wurden, zurückzugreifen. Das Theaterunternehmen verlässt sich dabei auf die vorhergehende Popularität und versucht diese Verbindung zwischen Produktion und Rezeption wieder aufleben zu lassen. Zum Beispiel kann man davon ausgehen, dass das Stück *Cabaret* auch in einem regionalen Theater sehr erfolgreich ist, da es bereits am Broadway und auf USA-Touren Millionen Menschen begeistert hat. Auch der Film wurde zu einem Kassenschlager, was dem Musical nochmals einen Auftrieb verschaffte. Alles das, was in der Produktionsstufe erfolgt, ist nicht nur dazu da, dem Publikum ein Stück zur Verfügung zu stellen, sondern auch die Charakteristika des Publikums zu untersuchen. Sehr selten werden Risiken bei der Spielplangestaltung eingegangen. Dafür verlässt man sich umso mehr auf erfolgreiche Stücke und/oder die Mitwirkung von Stars, um eine größere Anzahl an Sitzplätzen zu verkaufen. Doch muss es nicht sein, dass gerade die qualitativ besten und hochwertigsten Stück beim Publikum Anklang finden. Vielmehr wurde festgestellt, dass man mit durchschnittlichen Stücken eine breite Masse, hingegen mit qualitativen Stücken nur eine kleine Zielgruppe erreichen kann. Im Gegensatz zu Kinos, die durch lange Laufzeiten ihre Kosten wieder einspielen, kann ein Theater nur in limitierten Perioden ein und dasselbe Stück aufführen.¹⁸¹

¹⁷⁹ Vgl. Bennett, *Theatre Audiences*, S. 114 f.

¹⁸⁰ Vgl. ebd., zitiert nach Martorella, "The Relationship Between Box Office and Repertoire", S. 354 -366.

¹⁸¹ Vgl. ebd., S. 120 und 123.

5.4 Zusätzliche Leistungen

Im Endeffekt kann man sagen, dass Geld in eine Sitzplatzkarte umgewechselt wird, die eine Darbietung verspricht und zwar in zweierlei Hinsicht: das eine ist die Aufführung selbst und das andere ist das Erlebnis des Theaterbesuchs.¹⁸² Des Weiteren wäre an dieser Stelle die Wichtigkeit der geographischen Lage des Theaters zu erwähnen. Der Ort des Theaters muss Zuseher anziehen. Neben Entscheidungen wie dem Spielbeginn, der Pause, den Snacks und Getränken im Theater, muss man sich auch mit den Elementen des Marketings auseinander setzen. Jede Form des Publikmachens, sei es durch provokative Aussagen im Vorfeld, bestimmte gezielte Informationsweitergaben, unerklärliche Geheimhaltungen oder offensichtliche Werbekampagnen, spricht Zuseher an.¹⁸³

Nicht nur die Aufführung und die Künstler nehmen eine wichtige Rolle ein, sondern auch das Theatergebäude selbst, das unterschiedliche Zwecke vereint. So sind beispielsweise Restaurants, Bars und Toiletten die gängigsten Serviceleistungen, aber auch Shops, die Fanartikel oder Ähnliches verkaufen, zählen mittlerweile zum Standard.¹⁸⁴

5.5 Die Rolle der Entscheidung

In einem Theaterbetrieb hat die Entscheidung zwei Funktionen: auf der *Ebene der ersten* und der *Ebene der zweiten Schließung* der Organisation. Erstere schafft eine Grenze zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt und zielt auf die Programmauswahl ab. In dieser Schließung wird bestimmt was zum Programm gehört und was nicht. Dabei wird die Auswahl der Themen und der Art von Kunst, die auf der Bühne präsentiert und in der Öffentlichkeit repräsentiert wird, getroffen. Dadurch wird die Organisation intern strukturiert und die Anspruchsgruppen werden selektiert. In dieser Ebene wird über das entschieden, was für den Beobachter sichtbar ist. Dazu gehören Spielstätten, Aufführungen, Programmbücher und Organigramme. Die Ebene der zweiten Schließung ermöglicht nach den getroffenen Entscheidungen neue Entscheidungen. Somit wird entschieden, über was die Organisation als Nächstes entscheidet.¹⁸⁵

Zunächst müssen in einem Kulturbetrieb Handlungsfelder unterschieden und bezeichnet werden, um einen Entscheidungsraum eingrenzen zu können. So kann man beispielsweise ein Handlungsfeld als „Programm“ oder „Spielplan“ benennen und sich Gedanken darüber machen, welche Position man hierbei einnehmen könnte. Wie in

¹⁸² Vgl. Bennett, *Theatre Audiences*, S. 126.

¹⁸³ Vgl. ebd., S. 130 zitiert nach Hohendahl, *The Institution of Criticism*, S. 189.

¹⁸⁴ Vgl. ebd., S. 139.

¹⁸⁵ Vgl. Tröndle, *Entscheiden im Kulturbetrieb*, S. 33 f.

Abbildung 21 zeigt, kann man zwei Extremposition benennen, in diesem Falle die Standardisierung vs. der Nischenorientierung. In der Grafik zeichnet man nun den Punkt ein, an dem man sich zurzeit befindet, die Ist-Skalierung. Somit kann man klar erkennen in welchem Bereich man positioniert ist bzw. wo man eigentlich hin möchte. Dementsprechend kann man Maßnahmen einleiten, um sich in die Richtung weiterzuentwickeln, die man anstrebt.¹⁸⁶

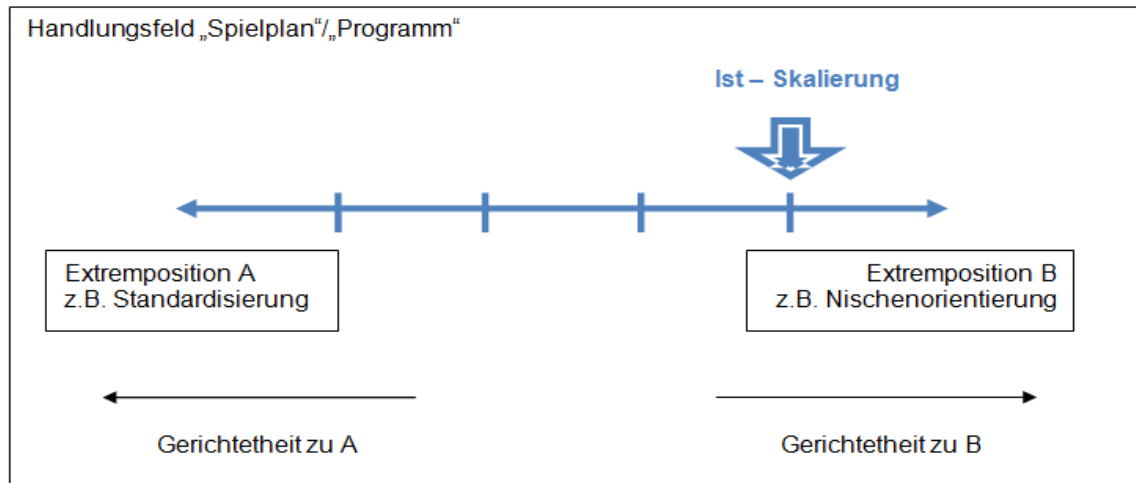


Abbildung 21: Skalierung und Gerichtetheit

Dieses Konzept der Handlungsfelder soll eine Möglichkeit bieten bisher Verborgenes oder „Ungesehenes“ deutlich zu machen und in die Entscheidung zu integrieren.

Für die Gestaltung eines Spielplans müssen wie bereits erwähnt Entscheidungen getroffen werden. Diese Entscheidungen hängen von vielen Faktoren ab. Aus diesem Grunde ist es besonders wichtig Regelungen und eine genaue Planung für jede neue Produktion aufzustellen. In diese Planung sollen dann alle wichtigen Faktoren, sowie Mitarbeiter mit eingebunden werden.¹⁸⁷

Im Folgenden soll eine mögliche Gestaltung veranschaulicht werden. Dabei wird auf den jeweiligen Verantwortungsbereich durch die Berufsbezeichnung Regisseure (R), Bühnenbildner (B), Kostümbildner (K) und Lichtdesigner (L) hingewiesen.¹⁸⁸

¹⁸⁶ Vgl. Tröndle, *Entscheiden im Kulturbetrieb*, S. 78 f.

¹⁸⁷ Vgl. Röper, *Handbuch Theater-Management*, S. 111 f.

¹⁸⁸ Ebd., S. 111 f.

1) Terminfestlegung für die Schritte der Produktionsvorbereitung:

- Vorbereitende Konzeptionsgespräche (R, B, K, L)
- Einreichung von Bauprobenunterlagen (B)
- Bauprobe (R, B, K, L)
- Abgabe und Besprechung der Entwürfe für das Bühnenbild (B) und die Kostüme (K) mit allen für die Ausstattungswerkstätten notwendigen Detailangaben beziehungsweise des Beleuchtungsplans (L) mit den für die Beleuchtungsabteilung notwendigen Detailangaben
- Technische Einrichtung von Bühnenbild und Beleuchtung (R, B, L)

2) Terminfestlegung für die Probenphase:

- Konzeptionsgespräch zur Erläuterung der künstlerischen Grundideen gegenüber allen Produktionsbeteiligten vorbereitende Konzeptionsgespräche (R, B, K, L)
- 1. Probentag auf der Probebühne (R)
- 1. Probentag auf der Hauptbühne (R)
- Eventuelle Unterbrechungen der Probenphase (R)
- Sämtliche Endprobentermine: Bühnenorchesterproben (bei Musiktheater), Beleuchtungsproben, 1. und 2. Hauptprobe, Generalprobe (R, B, K, L)
- Premiere (R, B, K, L)

3) Festlegung der verfügbaren Ressourcen

- Gesamtetat für Ausstattungssachkosten sowie die vorgesehene Verteilung auf Bühnenbild, Kostüme, Beleuchtung, Sonstiges (R, B, K, L)
- Gagenetat für Assistenten, zusätzliche Gastsolisten, Bühnenmusiker und sonstige Künstler sowie Statisten, soweit solche vom Theater in Abstimmung mit Leitungsteam engagiert werden sollen (R)
- Mitarbeiterkapazität für die Ausstattungsherstellung in den Bühnenbild- (B) und Kostümwerkstätten (K) ausgedrückt in Mitarbeiterarbeitstagen oder als Personalkostenbudget
- Mitarbeiterkapazität für die Einrichtung, Betreuung und den Abbau von Bühnenbild (B) und Beleuchtung (L) durch Kopfzahl und Zeitvorgaben

4) Festlegung sonstiger besonderer Rahmenbedingungen, soweit sie für das jeweilige Theater von Bedeutung sind, beispielsweise:

- Zu berücksichtigende technische Einschränkungen durch vorgesehene Gastspiele (R, B, L)
- Maximal möglicher Lagerraum für das Bühnenbild (B)
- Besondere Pflichten zur Betreuung der Ausstattungsherstellung in den Werkstätten (B, K)
- Einschränkungen der Probenmöglichkeiten auf der Hauptbühne durch andere Nutzung (R)
- Umfang und Betreuung durch Techniker auf der Probebühne (R, B)
- Einschränkungen der Verfügbarkeit beteiligter Künstler für die Probenarbeit, zum Beispiel durch bereits gewährten Gastierurlaub, Verpflichtungen in parallel geprobtten Produktionen oder bei Abendvorstellungen, gegebenenfalls auch feste chorfreie Tage

Nun ist abschließend zu klären, ob *Audiencing* einen Bestandteil der Spielplangestaltung eines Theaterbetriebes darstellt.

Die Zusammenstellung des Programmangebotes und des jeweiligen Spielplans muss jedenfalls auf das Publikum Rücksicht nehmen. Allerdings wird nicht nur auf das Publikum, sondern auch auf Mitarbeiter und Künstler Wert gelegt. Demnach hat Audiencing sogar einen sehr großen Einfluss auf die Spielplangestaltung. Das jeweilige Stück muss beim Publikum Akzeptanz finden, damit Karten gekauft werden. In wieweit Marketing bei der Gestaltung des Spielplans eine Rolle spielt, hängt von der Theaterleitung ab. Es gibt zwei Möglichkeiten: entweder kann man ein Programm zur Aufführung bringen, von dem man ausgeht, dass es beim Publikum gut ankommt oder man wählt ein Stück aus künstlerischen Gründen. Letzteres würde die Marketingmaßnahmen dann lediglich auf Zusatzleistungen des Theaters und weniger auf das Stück lenken. Demnach gibt es zwei Entscheidungsprozesse für die Gestaltung eines Spielplans, wobei der zweite Prozess auf dem ersten basiert: Die Zusammenstellung des Produktionsspielplans und die Zusammenstellung des Vorstellungsspielplans.¹⁸⁹

¹⁸⁹ Vgl. Röper, *Handbuch Theater-Management*, S. 273 ff.

Zusammenstellung des Produktionsspielplans¹⁹⁰

Man kann sich wie gesagt bei der Spielplangestaltung an Publikumswünschen orientieren, auch wenn manche öffentliche Theater vielleicht unzureichend auf Publikumserwartungen eingehen. Es kann aber auch vorkommen, dass ein Stück in einem Theater sehr gute Resonanz findet und in einem anderen Theater oder Ort auf Ablehnung stößt. Deshalb kann man das Programm nicht nur auf die eigenen Interessen abstimmen, sondern sollte es an bestimmten Zielgruppen ausrichten. Ein öffentliches Theater, das wechselndes Programm anbietet, muss ein Vertrauensverhältnis zu seinem Publikum aufbauen, damit es sich auch auf experimentelle Stücke einlässt. Wird das Vertrauen durch nicht ansprechende Stücke allerdings mehrfach missbraucht, so wenden sich Theaterbesucher nach und nach von dem Theater ab. Falls man das Image eines Theaters bewusst in die Richtung unkonventioneller Stücke richten will, so muss man das auch nach außen kommunizieren und in seine Öffentlichkeitsarbeit einbauen, um Enttäuschungen zu vermeiden. Ein Produktionsspielplan, der hingegen unkonventionelle Stücke gänzlich ausschließt, würde entgegen der kulturpolitischen Aufgaben der Theater arbeiten. Somit muss man eine gute Mischung finden, die auf das Publikum abzielt. Das Zielgruppendenken ist hierbei sehr wichtig, um Stücke für die jeweilige Zielgruppe anbieten zu können. So fällt beispielsweise auf, dass viele Theater in der Vorweihnachtszeit häufig Kinder- oder Familienproduktionen herausbringen.

Zusammenstellung des Vorstellungsspielplans¹⁹¹

Dieser Entscheidungsprozess bezieht sich auf die Bedeutung der jeweiligen Produktion in Hinblick auf ihren erwarteten und tatsächlichen Publikumszuspruch. Falls demnach ein Stück keinen Anklang beim Publikum findet, muss man sich entscheiden wie lange man das Stück im Spielplan belassen möchte und wie lange man eine mögliche Durststrecke hinnehmen will und kann bis sich das Stück womöglich am Markt durchsetzt. Oftmals wird ein zunächst nicht erfolgreiches Stück länger im Vorstellungsspielplan behalten, um möglichst viele Menschen darauf hinzuweisen. Dies stellt eine sehr risikobehaftete Strategie dar, da man nie weiß, ob man das Publikum wirklich dafür begeistern kann. Für die Gestaltung des Spielplans ist die Entwicklung des Besucherzuspruchs in Bezug auf die bisherigen Produktionen zu betrachten.

Beispielsweise wird am Deutschen Theater in Berlin solch eine Analyse durchgeführt, jedoch wird zwischen Wochenendterminen und Wochentagsterminen unterschieden, da Wochenenden meist attraktiver sind. Bei abnehmenden Besucherzahlen wird verstärkt auf die Wochenendtermine gesetzt. Dadurch erfährt das Stück Weiterempfehlung durch

¹⁹⁰ Vgl. Röper, *Handbuch Theater-Management*, S. 273 ff.

¹⁹¹ Vgl. ebd., S. 273 ff.

Mundpropaganda. Wenn die Besucherzahlen trotzdem nicht steigen, so ist zu überlegen, das Stück aus dem Spielplan zu streichen. Das frühzeitige Absetzen eines Stückes kann durch Abonnement-Verkäufe eventuell unmöglich sein. Auch für Künstler stellt das Ende eines Engagements einen nicht vorhersehbaren Engpass dar. So auch für alle anderen Mitwirkenden einer Produktion. Besonders im Musiktheater wird der Spielplan so weit im Voraus geplant, dass dabei auf den tatsächlichen Publikumserfolg nicht rasch genug eingegangen werden kann. Gerade bei neuen Produktionen ist der Erfolg nur anzunehmen und kann nicht mit Sicherheit bestätigt werden. Eigenproduktionen können Besucher neugierig machen und viele Theater arbeiten hierfür mit dem fesselnden Begriff „österreichische Uraufführung“. Die Steigerung der Zuschauerzahlen hängt auch stark von der Anzahl der geplanten Vorstellungen ab. Nicht nur die Frage welches Stück gespielt wird, sondern auch die Frage wie oft ein Stück gespielt wird, ist an dieser Stelle überaus wichtig. Sobald ein Tag spielfrei ist, gibt es einen Tag lang kein Publikum. Dies könnte spontane Besucher oder auch Touristen, die eventuell nur an diesem einen Tag ins Theater gekommen wären, verärgern. Je weniger Aufführungen gezeigt werden, desto weniger Menschen können kommen. Aus diesem Grund spielen viele Theater am Wochenende Doppelvorstellungen, um so mehr Besucher anzulocken.

Es kann auch vorkommen, dass das Besucherpotenzial ausgeschöpft ist und demnach eine Steigerung der Besucherzahlen kaum möglich ist. Durch ein neues Programmangebot und verstärkte Marketingaktivität kann man das Publikum erneut auf den veränderten Spielplan aufmerksam machen. Da viele Theaterbetriebe in den Sommermonaten Spielpausen haben, wird meist in diesen Monaten der Spielplan umgestellt, um die Pause für Probenarbeiten nützen zu können. Wie bereits erwähnt sind Proben im Theater aufgrund der Bühnenbilder, der Bühnentechnik und vielem mehr sehr schwierig zu organisieren, wenn zeitgleich allabendlich ein anderes Stück aufgeführt wird. Hierfür bietet sich die Sommerpause idealerweise an, um alle Veränderungen und Neuerungen zu gestalten.

Auf einen neuen Spielplan kann man hinweisen, indem man ein kleines Repertoire aus der Produktion zusammenstellt und dieses als Gastspiel auf Veranstaltungen oder in Fernsehprogrammen zum Besten gibt. Beispielsweise lässt das deutsche Unternehmen Stage Entertainment ein Ensemble regelmäßig in Fernsehsendungen wie *Carmen Nebel* oder bei *Florian Silbereisen* auftreten. Diese absatzsteigernden Maßnahmen sind natürlich auf die Marketingaktivitäten zurückzuführen.

5.6 Modell der Entscheidungsfindung zur Spielplangestaltung

Wie bereits erwähnt treffen in einem Theaterbetrieb künstlerische und administrative Bereiche aufeinander, was zu Problemen, aber auch Lösungen führt. Der Zusammenhang zwischen diesen Problemen bzw. Lösungen und der Spielplangestaltung soll folgende Abbildung erläutern.

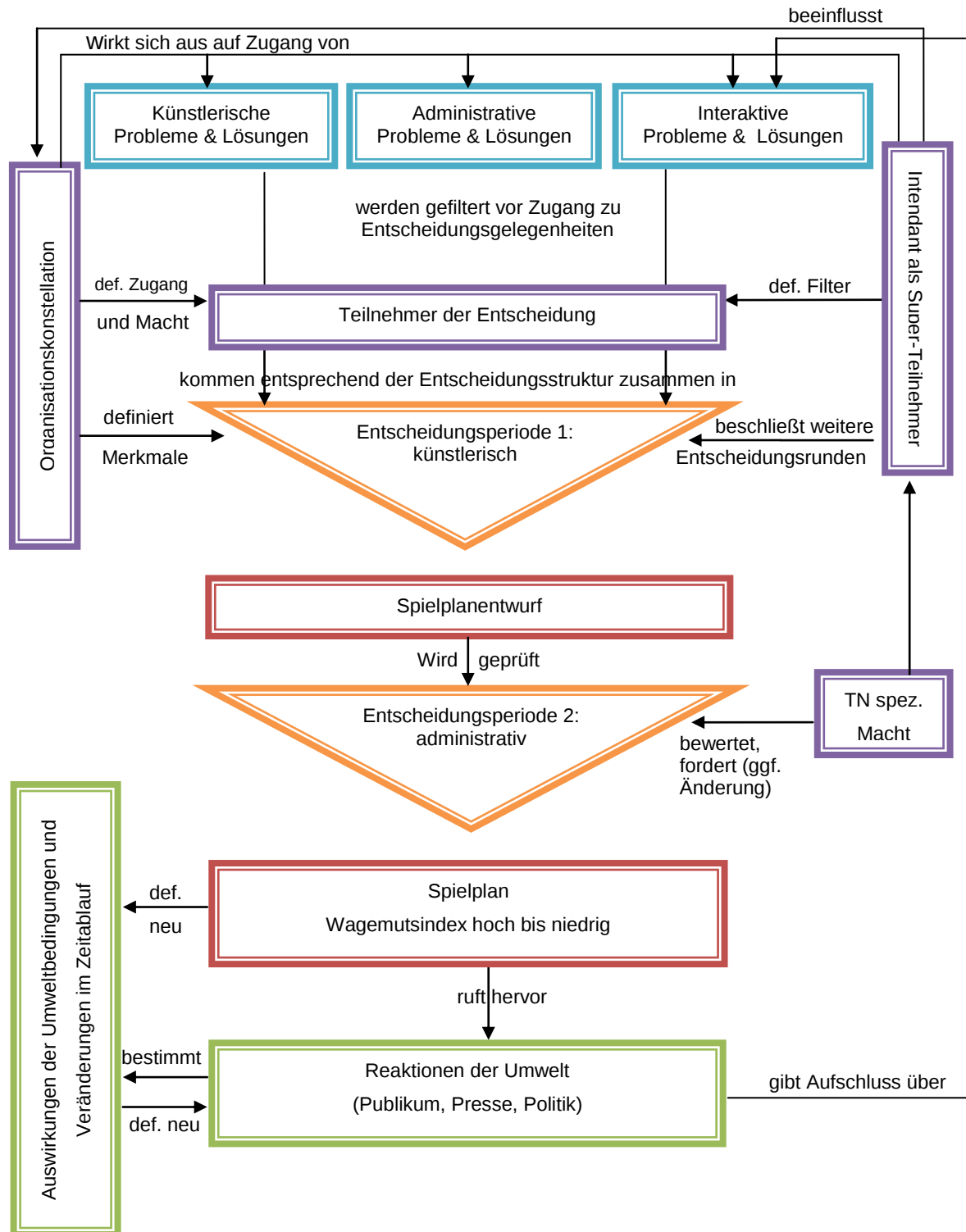


Abbildung 22: Modell der Entscheidungsfindung zur Spielplangestaltung

In der ersten Ebene beschäftigt sich ein Theaterbetrieb beispielsweise mit der Frage eine Uraufführung eines modernen Musicals in den Spielplan aufzunehmen. Dadurch ergibt sich ein künstlerisches Problem, denn man weiß nicht, ob man das überaus anspruchsvolle Stück mit den vorhandenen Mitteln auch umsetzen kann. Auf der anderen Seite kommt es zu einem administrativen Problem, da der Erfolg für ein unbekanntes Stück nicht absehbar ist und somit erhöhte Marketingmaßnahmen erforderlich sind. Die Lösung für das künstlerische Problem könnte sein ein bekanntes Leitungsteam für Musik und Regie zu engagieren und die Lösung für das administrative Problem, das Stück abzulehnen. Des Weiteren ergeben sich Probleme und Lösungen für den interaktiven Umgang mit der Umwelt. Hierzu gehört eine interaktive Beschäftigung mit den Anspruchsgruppen des Theaters. Merkmale, die diesen Entscheidungsprozess beeinflussen können, sind Präferenzen oder Beteiligungen der Mitwirkenden. Eine Person, die im künstlerischen Bereich tätig ist, wird sich eher für den wagemutigen Spielplan entscheiden, als ein Mitarbeiter im betriebswirtschaftlichen Bereich. Somit kann man sagen, je dominanter der künstlerische Teil ist, desto höher ist der Wagemutsindex des Spielplans.¹⁹²

Die Organisationsstruktur des Unternehmens, sowie die Führungsform haben einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidungsfindung, wodurch sich ein zusätzliches Element im Modell ergibt. Die Organisation wird erst durch die Führungsform geschaffen. Dazu kommt noch der Intendant als Super-Teilnehmer, dessen Handlung sich auf die Organisationkonfiguration, den Teilnehmerkreis und die Filter der Entscheidungsfindung auswirkt.¹⁹³

Im ersten Schritt kommen die genannten Probleme und Lösungen und die Entscheidungsträger in einer Entscheidungsperiode 1 zusammen, die künstlerische Entscheidungen zum Thema hat. Daraus ergibt sich zunächst ein Spielplanentwurf, der in der Entscheidungsperiode 2, der administrativen Entscheidungsebene geprüft wird. Die spezialisierte Macht einzelner Teilnehmer kann den Entwurf bewerten und Veränderungen fordern und den Kreislauf somit nochmals wiederholen lassen.¹⁹⁴

¹⁹² Vgl. von Cossel, *Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater*, S. 80 f und S. 226.

¹⁹³ Vgl. ebd., S. 117 f.

¹⁹⁴ Vgl. ebd., S. 226.

Auswirkungen der Umweltbedingungen und Veränderungen im Zeitablauf stellen einen weiteren Parameter zur Spielplangestaltung dar. Hierbei geht es um die Wechselwirkung zwischen der Umweltreaktion und dem Spielplan sowie den Veränderungen. Die Entwicklung im Zeitablauf wird durch den oben erwähnten Wagemutsindex und die tatsächliche Reaktion der Umwelt beeinflusst. Indikatoren hierfür sind beispielsweise Publikumszahlen und deren Veränderung, Subventionen und Medienberichte. Jede Anspruchsgruppe hat unterschiedliche Vorstellungen, was dazu führt, dass ein Spielplan verschiedene Reaktionen hervorrufen kann. Einerseits können sich die Reaktionen im nächsten Spielplan oder in veränderten Umweltreaktionen (siehe Grafik) wiederfinden lassen.¹⁹⁵ Zur Umwelt zählt in erster Linie das Publikum, das einen maßgeblichen Anteil ausmacht, genauso wie Presse und Politik.¹⁹⁶ Durch die Entscheidungsperiode, den daraus resultierenden Spielplanentwurf und die Reaktionen der Umwelt, ergibt sich dann der konkrete Spielplan für das Theater.

¹⁹⁵ Vgl. von Cossel, *Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater*, S. 126 ff.

¹⁹⁶ Vgl. ebd., S. 201.

6 Verwendung des Konzepts Audiencing am Beispiel der Vereinigten Bühnen Wien

In diesem Kapitel der Arbeit wird ein kurzer Einblick in das Unternehmen *Vereinigte Bühnen Wien* und seine Spielstätten gegeben, sowie die Integration des Konzeptes Audiencing in die Spielplan- und Unternehmensstrategie veranschaulicht. Hierfür wurde ein Interview mit dem Intendanten des Ronacher und Raimund Theaters, Herrn Christian Struppeck geführt, um die internen Prozesse eines solchen Theaterbetriebes aufdecken zu können.

6.1 Die Geschichte der Vereinigten Bühnen Wien

Am 17.12.1986 wurde die Vereinigte Bühnen Wien GmbH gegründet, damit das Raimund Theater, das Etablissement Ronacher und das Theater an der Wien eine künstlerische und wirtschaftliche Einheit bilden. Die Wiener Holding GmbH hält 97,34 % Anteil am Unternehmen.¹⁹⁷ Sie ist demnach Haupteigentümer der VBW, wodurch ein Vertreter im Aufsichtsrat des Unternehmens gewählt werden muss. Die Vereinigten Bühnen Wien sind im Musical-Genre beheimatet und zeigen sowohl internationale Erfolgsproduktionen, als auch Eigenproduktionen als Weltpremieren in ihren Spielstätten. Das Unternehmen zählt insgesamt rund 750 Mitarbeiter.¹⁹⁸

Neben den Aufführungen und dem Erhalt der drei historischen Bühnen sind die Vereinigten Bühnen Wien bestrebt Produktionen im Bereich des modernen Musiktheaters unter einer Gesamtleitung zu bieten. Das Theaterunternehmen beschäftigt ca. 600 Mitarbeiter, wobei ca. 200 davon im künstlerischen Bereich tätig sind.¹⁹⁹

Europaweit zählen die Vereinigten Bühnen Wien zu den aktivsten Musical-Produzenten. Das Publikum gestaltet sich sowohl aus inländischen, als auch ausländischen Besuchern.²⁰⁰

„Jeder zehnte Wiener besucht (statistisch gesehen) einmal im Jahr die Vorstellungen der Vereinigten Bühnen, rund 30 % der Besucher kommen aus den Österreichischen Bundesländern, weitere 30 % – nach längerer Laufzeit

¹⁹⁷ Reim-Bruckmüller, „Öffentlichkeitsarbeit und Theater“, S. 34.

¹⁹⁸ Vgl. Interview mit Christian Struppeck, Anhang 2, S. 128, Zeilennr. 94-101.

¹⁹⁹ Vgl. Hans Lechner ZT GmbH, „Funktionssanierung Ronacher“, S. 4.

²⁰⁰ Vgl. ebd., S. 4.

bis zu 50 % – aus dem Ausland. Fast ebenso viele Menschen wie in Wien haben die Auslandsproduktion eines Wiener Musicals gesehen.“²⁰¹

Somit trägt das Unternehmen einen großen Teil zum Kulturleben Österreichs, sowie zur Förderung von Wirtschaft und Tourismus des Landes bei.²⁰²

Die Vereinigten Bühnen Wien zählen jährlich ungefähr 500.000 Zuschauer. Mehr als 14 Millionen Menschen besuchten ein Musical-Stück der VBW. 6 Millionen Besucher sahen Lizenzproduktionen der VBW seit dem Jahre 1993 im Ausland. Ab dem Jahre 1987 bis zum Jahre 1994 gab es 21 Produktionen der VBW, darunter:

- 17 Großproduktionen
- 7 Welturaufführungen
- 5 Kontinentale oder Europäische Erstaufführungen
- 5 Neuinszenierungen.²⁰³

6.1.1 Das Theater an der Wien

Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die Geschichte des Theater an der Wien in Anlehnung an Attila Lang²⁰⁴ gegeben werden.

1801 wurde das Theater an der Wien von dem Direktor, Regisseur und Hauptdarsteller Emanuel Schikaneder gegründet. Er war unter anderem der Librettist der *Zauberflöte* von Mozart und spielte den ersten „Papageno“. Damals war das Theater noch als „K. K. priv. Freihaustheater an der Wieden“ bekannt, das bis 1960 in Privatbesitz blieb. Bartholomäus Zitterbarth, ein Kaufmann, Theaterliebhaber und Besitzer des Freihaustheaters kümmerte sich um die Finanzierung des Theaters.

Anfangs wurden Wiener Volksstücke wie Sprechstücke von Ferdinand Raimund und Johann Nestroy aufgeführt. 1874 kam dann die Wiederbelebung der Operette mit dem Stück *Die Fledermaus* 1874. Nachdem die Wiener Staatsoper am Ende des Zweiten Weltkriegs zerstört worden war, wick man zehn Jahre lang in das Theater an der Wien aus.

Rolf Kutschera war von 1965 bis 1983 Intendant des Hauses, in dem man zunehmend begann Musical-Stücke aufzuführen. Das Musical *Wie man was wird im Leben ohne sich anzustrengen* wurde als deutschsprachige Erstaufführung im Jahre 1966 auf die Bühne gebracht. 1983 nahm der damalige Intendant, Peter Weck das Musical *CATS* in den

²⁰¹ Ebd., S. 4.

²⁰² Vgl. Vereinigte Bühnen Wien, „Geschichte“.

²⁰³ Vgl. Hans Lechner ZT GmbH, *Funktionssanierung Ronacher*, S. 4.

²⁰⁴ Láng, *Das Theater an der Wien*, S. 11 ff.

Spielplan auf. Das Musical erfuhr einen derartigen Erfolg, sodass durch eine Spielzeit von sieben Jahren die „Ära des Musicals“ begann.

Die Erfolgsshow *CATS* wurde zunächst im Theater an der Wien und anschließend im Ronacher Theater aufgeführt. Innerhalb der sieben Jahre wurde das Musical von 2,2 Millionen Menschen besucht.²⁰⁵ Im Theater an der Wien wurden bis zum Jahre 2005 Musicals wie beispielsweise *Anatevka*, *Der Mann von La Mancha*, *Helden Helden*, *Evita*, *Jesus Christ Superstar*, *Freudiana*, *Elisabeth*, *Mozart!* und *Das Phantom der Oper* aufgeführt. Ab 2006 fanden sich nunmehr zeitgenössische Werke, Barock-Opern und Konzert- und Tanzproduktionen im Theater an der Wien.²⁰⁶ Das Theater umfasst 1073 Sitzplätze und 70 Stehplätze. Der Orchestergraben kann bis zu 90 Musiker aufnehmen.²⁰⁷

Zu den Erfolgsproduktionen im Theater an der Wien zählen:²⁰⁸

- *CATS* (Andrew Lloyd Webber)
Deutschsprachige Erstaufführung am 24.09.1983 – 24.09.1990
(bis 10.10.1988 im Theater an der Wien, danach im Ronacher)
1.458 Vorstellungen und 1.557.021 Besucher
Auslastung: 96,21%
- *Das Phantom der Oper* (Andrew Lloyd Webber)
Deutschsprachige Erstaufführung am 20.12.1988 – 30.06.1993
Ab Juni 1990 im Raimund Theater
403 Vorstellungen und 427.861 Besucher
Insgesamt 1.363 Vorstellungen und 1.472.819 Besucher
Auslastung insgesamt: 94,15%
- *Freudiana* (Eric Woolfson)
Welt-Uraufführung am 19.12.1990 – 18.04.1992
380 Vorstellungen und 318.463 Besucher
Auslastung: 73,19%
- *Elisabeth* (Michael Kunze & Sylvester Levay)
Welt-Uraufführung am 03.09.1992 – 25.03.1998
1.279 Vorstellungen und 1.270.521 Besucher
Neuerliche Aufnahme am 01.10.2003 – 04.12.2005
473 Vorstellungen und 513.610 Besucher

²⁰⁵ Vgl. Größing, „Der Kundenclub als innovatives Kundenbindungsmodell“, S. 76 zitiert nach www.musicalvienna.at (17.07.2001).

²⁰⁶ Vgl. Vereinigte Bühnen Wien, „Die Theater“, vgl. auch Vereinigte Bühnen Wien, „Geschichte“.

²⁰⁷ Vgl. Reim-Bruckmüller, „Öffentlichkeitsarbeit und Theater“, S. 36.

²⁰⁸ Vgl. ebd., S. 40, vgl. auch Der Kultur-Channel, „15 Jahre Elisabeth“.

6.1.2 Das Etablissement Ronacher



Abbildung 23: Das Ronacher Ende des 19. Jh.

Das ehemalige Wiener Stadttheater wurde von dem Architekten Ferdinand Fellner für den Journalisten Max Friedländer und den vormaligen Burgtheaterdirektor Heinrich Laube erbaut und sollte für das bürgerliche Publikum eine Alternative zu den kaiserlichen Hoftheatern bieten.²⁰⁹ Es erhielt 1870 den Namen *Wiener Stadttheater*, wobei erst im Jahre 1871 mit dem Bau begonnen wurde. 1872 wurden dann die ersten Stücke unter der Direktion von Heinrich Laube zur Aufführung gebracht. Anschließend übernahm Karl von Bukovics am 25.09.1880 als Pächter das Wiener Stadttheater, um den Spielplan nach seinen Vorstellungen gestalten zu können, was ihm auch Erfolg brachte. 1884 wurde jedoch der Zuschauerraum durch einen Brand zerstört.



Abbildung 24: Das Etablissement Ronacher um 1910

1888 wurde das Theater von dem Kaffeehaus- und Variétébesitzer, Anton Ronacher saniert und als klassisches Variété-Theater wiederöffnet. Das Haus wurde in den folgenden Jahren einigen Umbaumaßnahmen unterzogen. Ein höchst erfolgreicher Direktor des Ronacher Theaters war Bernhard Labriola, der von 1930 bis 1933 das Theater wie einige Vorgänger in die Richtung des Variétés lenkte, dies allerdings zu günstigen Preisen. Nachdem das Variété zu dieser Zeit einen Aufschwung erlebte, richtete er seinen Spielplan lediglich an diesem Genre aus. 1944 werden schließlich dem Befehl Göbbels folgend, alle Theater geschlossen. Ähnlich wie die Staatsoper das Theater an der Wien als Ausweichtheater nützte, so wurde auch das Ronacher vom Burgtheater von 1945 bis 1955 als Spielstätte verwendet. 1960 nützte der ORF das Theater als Studio- und Bühnenraum. Seither durchlief das Theater einige Veränderungen bis es erstmals 1987 von den Vereinigten Bühnen Wien übernommen und mit dem Musical *CATS* bespielt wurde. Anschließend wurde es abermals verpachtet und schließlich im September 1997 wieder zu den VBW rückgeführt.²¹⁰

²⁰⁹ Vgl. Hans Lechner ZT GmbH, *Funktionssanierung Ronacher*, S. 4 ff, vgl. auch Vereinigte Bühnen Wien, „Die Theater“.

²¹⁰ Vgl. ebd. S. 4 ff.



Abbildung 25: Ronacher - Blick von der Bühne in den Zuschauerraum

Von 2005 bis 2008 musste sich das Theater einer Funktionssanierung unterziehen und befindet sich nun auf dem neuesten technischen Stand.²¹¹ Das Ronacher Theater dient sowohl als Gastspielstätte für Tourneeproduktionen, als auch als Spielstätte eigener Produktionen.²¹² Zu den erfolgreichsten Broadway-Musicals der letzten Jahre, die ihre deutschsprachige Erstaufführung im Ronacher Theater erlebten, zählen *The Producers* und *Frühlings Erwachen*. Zurzeit spielt das Musical *Sister Act*.²¹³

Zu den erfolgreichen Produktionen im Ronacher Theater zählen: *CATS* (Andrew Lloyd Webber), *Chicago* (John Kander und Fred Ebb), *Falco – A Cybershow* (Joshua Sobol und Paulus Manker), *The Producers* (Mel Brooks), *Frühlings Erwachen* (Michael Mayer und Bill T. Jones), *Tanz der Vampire* (Michael Kunze und Jim Steinman) und *Sister Act, Ein himmlisches Musical* (Alan Menken).

6.1.3 Das Raimund Theater



Abbildung 26: Das Raimund Theater Anfang des 20. Jh.

Da sich die Theater im ersten Wiener Bezirk nahe dem Ring an das Großbürgertum richteten, wurde das Raimund Theater 1893 als Vorstadt-Theater für das Volk bzw. die „unteren Volksschichten“ erbaut. Zunächst wurden nur Sprechstücke aufgeführt und auch seine Eröffnung feierte es mit Raimunds Stück *Gefesselte Phantasie*. Die Wünsche des Publikums veränderten sich allerdings langsam vom Sprechtheater hin zur Operette, wodurch das Theater

an ein Konsortium, zu dem unter anderem Wilhelm Karczag zählte, verpachtet wurde. Karczag hatte zu diesem Zeitpunkt bereits das Theater an der Wien und das Wiener Stadttheater gepachtet, sodass es mit dem Raimund Theater die größten Musiktheater Bühnen fest im Griff hatte. Ab 1908 wurde das Theater zu einer Operettenbühne. Der Spielplan umfasste Werke von Johann Strauß, Robert Stolz und anderen Komponisten. Das Stück *Das Glücksmädel* von Robert Stolz wurde 1910 uraufgeführt. Jedoch brachte *Das Dreimäderlhaus*, das zwischen 1916 und 1927 über 1200 Mal gespielt wurde, den größten Erfolg ein. Nach der langen Operettenzeit wurden in den Jahren 1921 bis 1924

²¹¹ Vgl. Vereinigte Bühnen Wien, „Die Theater“.

²¹² Vgl. Hans Lechner ZT GmbH, *Funktionssanierung Ronacher*, S. 4 ff.

²¹³ Vgl. Vereinigte Bühnen Wien, „Geschichte“.

unter Rudolf Beer, der später die Direktion des Volkstheaters übernahm, Sprechstücke auf die Bühne gebracht. Durch Rudolf Marik, der von 1948 für fast 30 Jahre Direktor des Raimund Theaters war, wurde das Raimund Theater zu der einzigen international anerkannten deutschsprachigen Operettenbühne.²¹⁴

Dieser große Erfolg bis in die 1970er Jahre war auch den damaligen Stars wie Marika Röck, Zarah Leander und Johannes Heesters zu verdanken. Zwar nahm man auch schon vor der Generalsanierung im Jahre 1985 Musical-Stücke im Spielplan auf, doch etablierte sich das Theater erst nach der Übernahme der Vereinigten Bühnen Wien zu einem



Abbildung 27: Das Raimundtheater

Musical-Theater. Den Beginn hierzu machte die große Broadway-Show *A Chorus Line* im Jahre 1987, wodurch das Raimund Theater seine Popularität im Genre des Musicals erfuhr.²¹⁵ Uraufführungen folgender Eigenproduktionen wurden im Raimund Theater präsentiert: *Tanz der Vampire*, *Wake Up*, *Barbarella*, *Rebecca* und zuletzt *Rudolf – Affaire Mayerling*. Nach dem Musical *Ich war noch niemals*

in New York mit Songs von Udo Jürgens, steht nun wieder *Elisabeth* auf dem Programm. Das Stück *Tanz der Vampire* sahen mehr als 800.000 Besucher.²¹⁶ Das Theater umfasst 1.186 Sitzplätze und 6 Rollstuhlplätze. Der Orchestergraben ist für höchstens 70 Musiker ausgerichtet.²¹⁷

Die Musicals im Raimund Theater nach zeitlicher Reihenfolge:²¹⁸

- *A Chorus Line* (Marvin Hamlisch & Michael Bennett)
Deutschsprachige Erstaufführung am 16.10.1987 – 01.07.1988
210 Vorstellungen und 220.355 Besucher
Auslastung: 82,82%
- *Les Misérables* (Alain Boublil & Claude Michel Schönberg)
Deutschsprachige Erstaufführung am 15.09.1988 – 31.03.1990
395 Vorstellungen und 408.766 Besucher
Auslastung: 87,30%

²¹⁴ Vgl. Reim-Bruckmüller, „Öffentlichkeitsarbeit und Theater“, S. 37, vgl. auch Vereinigte Bühnen Wien, „Die Theater“ und Vereinigte Bühnen Wien, „Geschichte Raimund Theater“.

²¹⁵ Vgl. Reim-Bruckmüller, „Öffentlichkeitsarbeit und Theater“, S. 37 zitiert nach Back-Vega, *100 Jahre Raimund Theater*, vgl. auch Vereinigte Bühnen Wien, „Die Theater“.

²¹⁶ Vgl. Vereinigte Bühnen Wien, „Geschichte“, vgl. auch Vereinigte Bühnen Wien, „Geschichte Raimund Theater“.

²¹⁷ Vgl. Reim-Bruckmüller, „Öffentlichkeitsarbeit und Theater“, S. 37.

²¹⁸ Vgl. Vereinigte Bühnen Wien, „Geschichte Raimund Theater“, vgl. auch Reim-Bruckmüller, „Öffentlichkeitsarbeit und Theater“, S. 41.

- *Das Phantom der Oper* (Andrew Lloyd Webber)
Von 09.06.1990 – 30.06.1993
Insgesamt 1.363 Vorstellungen und 1.472.819 Besucher
Auslastung: 94,15%
- *Rocky Horror Show* (Richard O'Brien)
„20th Birthday Celebration“
Von 10.06.1990 – 30.06.1993
46 Vorstellungen und 52.671 Besucher
- *Kuss der Spinnenfrau* (John Kander & Fred Ebb)
Deutschsprachige Erstaufführung am 28.11.1993 – 30.06.1994
199 Vorstellungen und 202.822 Besucher
Auslastung: 85,64%
- *Die Schöne und das Biest* (Alan Menken, Howard Ashman & Tim Rice)
Deutschsprachige Erstaufführung am 28.09.1995 – 29.06.1997
560 Vorstellungen und ca. 600.000 Besucher
- *Tanz der Vampire* (Jim Steinman und Michael Kunze)
Von 04.10.1997 – 15.01.2000
677 Vorstellungen und 805.000 Besucher
- *Joseph and the Amazing Technicolor Dreamcoat* (Andrew Lloyd Webber)
Österreichische Erstaufführung am 03.03.2000 – 14.01.2001
236 Vorstellungen und ca. 251.000 Besucher
- *Hair* (Galt MacDermot, Gerome Ragni & James Rado)
Österreichische Erstaufführung am 10.03.2001 – 30.06.2002
385 Vorstellungen und ca. 395.000 Besucher
- *Wake up* (Rainhard Fendrich & Harold Faltermayer)
Von 29.09.2002 – 01.01.2004
- *Barbarella* (Dave Stewart)
Von 11.03.2004 – 01.01.2005
- *Romeo & Julia* (Gérard Presgurvic)
Deutschsprachige Erstaufführung am 24.02.2005 – 08.07.2006
- *Rebecca* (Michael Kunze & Sylvester Levay)
Von 28.09.2006 – 31.12.2008
405.000 Besucher
- *We will rock you* (Queen)
Österreichische Erstaufführung am 16.01.2008 – 13.07.2008
203 Vorstellungen und ca. 250.000 Besucher
- *Rudolf – Affaire Mayerling* (Frank Wildhorn und Jack Murphy)
Deutschsprachige Erstaufführung am 26.02.2009 – 24.01.2010

- *Ich war noch niemals in New York* (Udo Jürgens)
Österreichische Erstaufführung am 17.03.2010 – 15.06.2012
592 Vorstellungen und ca. 630.000 Besucher
- *Elisabeth* (Michael Kunze & Sylvester Levay)
05.09.2012 – (geplante Laufzeit bis 29.06.2013)
Stand 14.10.2012

6.1.4 Erfolgsproduktionen der VBW

Die Wichtigkeit des Exports von Eigenproduktionen wurde mit dem Musical *Elisabeth* begründet. Es war die erste österreichische Produktion, dessen Premiere in Osaka, Japan, stattfand und bisher insgesamt 8,5 Millionen Besucher zählen konnte. Das Musical gilt als das erfolgreichste deutschsprachige Musical aller Zeiten. Weitere Eigenproduktionen bzw. Exportartikel sind *Mozart!*, *Tanz der Vampire*, *Rebecca* und *Rudolph – Affaire Mayerling*.²¹⁹

Die künftige Förderung für das Ronacher und Raimund Theater beträgt mit 18 Millionen Euro jährlich so viel wie das Budget der gesamten freien Szene.²²⁰ Zwar ist dies für die Vereinigten Bühnen Wien eine überaus erfreuliche Tatsache, doch gibt es dementsprechend auch andere Meinungen wie folgendes Zitat wiedergibt.

„Dass die Stadt Wien in eine Sparte derartige Steuersummen investiert, die sonst überall in Europa und überhaupt auf der Welt durchgängig auf kommerzieller Basis organisiert wird, ist rational kulturpolitisch wie budgetär schwer zu verstehen und ist eine ernste Frage an das Kulturmanagement Leitbild der Stadt Wien.“²²¹

²¹⁹ Vgl. Vereinigte Bühnen Wien, „Die Theater“.

²²⁰ Vgl. Kock, „Prekäre Freiheiten im Spannungsfeld multipler (An)-Forderungen“, S. 54.

²²¹ Ebd., S. 54.

- *A ChorusLine* (Deutschsprachige Erstaufführung)
- *Anatevka*
- *Barbarella* (Welturaufführung)
- *CATS* (Deutschsprachige Erstaufführung)
- *Chicago* (überarbeitete Neufassung – Deutschsprachige Erstaufführung)
- *Die Habsburgischen* (Welturaufführung)
- *Disneys Die Schöne und das Biest* (Deutschsprachige Erstaufführung)
- *Die Weberischen* (Welturaufführung)
- *Elisabeth* (Welturaufführung)
- *F@lco – a Cyber Show* (Welturaufführung)
- *Forbidden Ronacher* (Welturaufführung)
- *Freudiana* (Welturaufführung)
- *Frühlings Erwachen* (Deutschsprachige Erstaufführung)
- *Grease* (Deutschsprachige Erstaufführung)
- *Hair*
- *Ich war noch niemals in NewYork* (Wiener Fassung, Österreichische Erstaufführung)
- *Jekyll & Hyde* (Österreichische Erstaufführung)
- *Joseph & The Amazing Technicolor Dream Team*
- *Josephine*
- *Kuss der Spinnenfrau* (Deutschsprachige Erstaufführung)
- *Les Misérables* (Deutschsprachige Erstaufführung)
- *Mozart!* (Welturaufführung)
- *Phantom der Oper* (Deutschsprachige Erstaufführung)
- *Rebecca* (Welturaufführung)
- *Rocky Horror Show*
- *Romeo & Julia* (Deutschsprachige Erstaufführung)
- *Rudolf – Affaire Mayerling* (Welturaufführung)
- *Tanz der Vampire* (Welturaufführung)
- *Tanz der Vampire* (Wiener Fassung 2009)
- *The Producers* (Deutschsprachige Erstaufführung)
- *Wake up* (Welturaufführung)
- *We will rock you*

²²² Vgl. Vereinigte Bühnen Wien, „Die Theater“.

6.2 Publikumsforschung

Ausgehend von einer Analyse der Publikumsstruktur aus dem Jahre 1994 soll die Möglichkeit der Publikumsforschung aufgezeigt werden. In der Primäruntersuchung wurden 100 Theaterbesucher im Theater an der Wien und im Raimund Theater mittels eines standardisierten Fragebogens befragt. Dabei wurde herausgefunden, dass der Anteil an weiblichen Besuchern höher ist, als der an männlichen Besuchern. Des Weiteren wurde die Altersstruktur des Publikums herausgearbeitet, wobei 56 der befragten Besucher Jugendliche und junge Erwachsene unter 25 Jahren, 28 der Befragten zwischen 25 und 40 Jahre und 16 über 50 Jahre alt waren. Von den 100 befragten Personen waren 44 Studenten oder Schüler, 7 Büro- bzw. Kaufmänner, 4 Lehrer, 7 Beamte, 2 Schauspieler, 11 Angestellte, 6 Hausfrauen und 3 Pensionisten.²²³

46 % der Befragten gaben an, ein Mal im Jahr eine Musical-Vorstellung zu besuchen. 9 % der Besucher gehen ein Mal in der Woche ins Musical und 18 % ein Mal im Monat. Aus dieser Untersuchung ging hervor, dass das Unternehmen der Vereinigten Bühnen Wien keine spezielle Zielgruppe hat, die durch die Altersstruktur oder die Berufsauswahl einzugrenzen wäre.²²⁴

Wie in Kapitel 3.1.7 bereits erwähnt, gibt es fünf unterschiedliche Typen von Theaterbesuchern.

Nachdem der Typ „Mitläufer“ wie folgt charakterisiert wird, ist anzunehmen, dass dieser den „typischen“ Musical-Besucher darstellt:²²⁵

„Sie gehen oft rein gewohnheitsmäßig ins Theater und zählen meistens zu den Abonnenten oder erhalten ihre Karten von den Besucherorganisationen. Im Gegensatz zu den „Traditionalisten“ fehlt es ihnen teilweise an fundierten Vorkenntnissen in der Literatur und Musik. Sie erwarten nicht Spektakuläres, es soll nur unterhaltend sein. Sie trifft man oft in Operetten- und Musicalaufführungen, aber auch das so genannte klassische Schauspiel wird von ihnen gern besucht.“

²²³ Vgl. Reim-Bruckmüller, „Öffentlichkeitsarbeit und Theater“, S. 62 ff.

²²⁴ Vgl. ebd., S. 62 ff.

²²⁵ Fuchs, *Theater als Dienstleistungsorganisation*, S. 79 f.

6.3 Publikumsbindung

Die Vereinigten Bühnen Wien gründeten 1999 den „Musicalclub“, der zum Ziel hatte Musicalsfans an den Theaterbetrieb zu binden. Über diesen Musicalclub erhalten Mitglieder sowohl Ermäßigungen, Theaterführungen als auch nützliche Informationen zu produktbezogenen Themen. Einen weiteren Vorteil, den die Clubmitgliedschaft bietet ist, dass man einander über ein Clubforum kennenlernen und sich austauschen kann.²²⁶

Die Publikumsbindung erfolgt bei den Vereinigten Bühnen wie gesagt verstärkt durch den Musicalclub, da ein Stagione-Theater selten Abonnements anbietet. Das Problem liegt darin, dass man in einer Spielsaison nur ein Stück spielt und es nach einer Vorstellungsreihe durch ein neues Stück ersetzt.²²⁷ Manche Stücke liefen über mehrere Jahre, was bedeuten würde, dass sich ein Abonnent ein und dasselbe Stück öfter ansehen müsste, um das Abonnement ausnützen zu können.

Die Clubmitgliedschaft bietet einen Benefit, indem man als Kunde eine Art Exklusivstellung einnimmt und von den Mitarbeitern des Theaters eigens betreut wird. Die Mitgliedschaft symbolisiert die Bindung an das Theater. Vor allem junges Publikum stellt die Zielgruppe der Clubkarte dar. Aus diesem Grund werden die Angebote und Serviceleistungen an das Alter der Zielgruppe angepasst. So wurde auch online eine Plattform zum Austausch geboten.²²⁸

In einem Interview gab der Leiter des Musicalclubs, Wolfgang Stögmann an, dass der Musicalclub der VBW ein klassisches Kundenbindungsinstrument sei, mit dessen Hilfe man das Publikum besser kennen lernen und persönlich ansprechen könne. Hierfür gibt es auch einen Feedbackbereich in dem Besucher ihre Meinung kundtun können. Dies hilft wiederum dem Unternehmen sich weiterzuentwickeln und sich zu verbessern.²²⁹ Bereits aus diesem Statement lässt sich ableiten, dass die Vereinigten Bühnen Wien das Konzept *Audienicing* aufgegriffen haben und ihre Strategie am Publikum ausrichten, was folgende Aussage nochmals belegt.

Auch Thomas Drozda, Geschäftsführer der Vereinigten Bühnen Wien bestätigt, dass im Musical-Bereich keine Abonnement-Tradition besteht und deshalb täglich über 2.000 Sitzplätze im freien Verkauf angeboten werden. Allerdings entwickeln die VBW bereits Customer Relationship Management (CRM)-Maßnahmen mit deren Hilfe man durch besondere Angebote auf spezifische Zielgruppen eingehen kann. Um das Publikum an

²²⁶ Vgl. Größing, „Der Kundenclub als innovatives Kundenbindungsmodell“, S. 78.

²²⁷ Vgl. ebd., S. 78 zitiert nach Prawy, *Marcel Prawy erzählt aus seinem Leben*, S. I.

²²⁸ Vgl. ebd., S. 79 ff.

²²⁹ Vgl. ebd., Anhang.

das Unternehmen zu binden nennt Thomas Drozda das Direktmarketing, CRM und die Kundenbindung als unabdingbar.²³⁰

„Das Hauptinteresse von uns als Theatermacher liegt natürlich darin, Informationen über unser Publikum zu bekommen, um möglicherweise Interessierte zeitgerecht über neue Produktionen informieren zu können.“²³¹

Obwohl das Theater an der Wien ebenso zu den Vereinigten Bühnen Wien gehört, wie das Ronacher und das Raimund Theater, merkt Thomas Drozda an, dass es kaum zu Überschneidungen des Publikums in Bezug auf Oper oder Musical Vorlieben kommt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass besonders in Österreich ernste und unterhaltende Musik getrennt voneinander betrachtet wird. Die Vereinigten Bühnen Wien sehen hier eine mögliche Maßnahme, um die beiden Genres miteinander zu vereinen und so einen Mehrwert für die Besucher zu schaffen. Besonders interessant ist die Tatsache, die Thomas Drozda im Laufe seiner Karriere aufgedeckt hat, dass reines Marketing nicht ausreicht, um ein Theatererlebnis zu schaffen. Dies liegt zum größten Teil an einer guten und professionellen Produktion. Der Erfolg setzt dann automatisch ein und 10-jährige bis hin zu Großeltern treffen sich in ein und demselben Raum, um ein Stück zu genießen, das beiden gleichermaßen, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen, gefällt.²³²

6.4 Spielplangestaltung

Da der Spielplan einen der wichtigsten Faktoren für den Erfolg eines Theaterbetriebes darstellt, wird darauf bei den Vereinigten Bühnen Wien besondere Rücksicht genommen. Vor allem Lizenzen für Musical-Produktionen haben sich am Markt etabliert, was dazu geführt hat, dass jährlich über 500.000 Besucher in Wien Musicals der VBW besuchen und zur selben Zeit eine Million Menschen weltweit Produktionen der VBW sehen. Davon werden viele in Japan und in Deutschland gespielt. Dabei handelt es sich nicht um Gastspiele, sondern um Lizenzproduktionen, die mit lokalen Künstlern in deren Sprache in dem jeweiligen Land zur Aufführung gebracht werden. Gute Produktionen mit guter Musik können sich daher in der ganzen Welt etablieren. Obwohl der Markt vor allem von amerikanischen und englischen Produzenten dominiert wird, können sich die Vereinigten Bühnen Wien als einflussreicher Exporteur und Lizenzgeber behaupten. Erfolge hatten die VBW genügend zu verzeichnen: über 7,5 Menschen weltweit haben das Musical *Elisabeth* besucht und das Stück *Rebecca* wurde sogar an den Broadway verkauft. Trotzdem bleibt das Wichtigste, die Erwartungen des Publikums zu erfüllen. Auch Thomas

²³⁰ Vgl. Knava, *Audiencing*, S. 300 f.

²³¹ Vgl. ebd., S. 301 zitiert aus einem Interview mit Thomas Drozda, dem Geschäftsführer der VBW.

²³² Vgl. ebd., S. 301.

Drozda ist klar, dass das nicht immer möglich ist, aber man sollte sich seiner Meinung nach am Publikum orientieren und den Spielplan dementsprechend gestalten.²³³

Auch der Intendant des Theater an der Wien, Roland Geyer verrät seine Ausrichtung an den Besuchern.

„Wenn ich in Berlin, München, Innsbruck, Hamburg oder London wäre und das „Theater an der Wien“ stünde dort, würde ich nicht dieses Programm machen, das ich hier in Wien mache.“²³⁴

Seiner Meinung nach muss man den Wunsch des Publikums erforschen und sich fragen, was das Publikum gerne sehen würde. Er versetzt sich in die Lage der Zuseher und gestaltet somit den Spielplan nach seinen Vorlieben, die anschließend mit denen der Zuseher übereinstimmen sollten.²³⁵

In einem Interview mit dem Intendanten der Vereinigten Bühnen Wien, der für das Ronacher und Raimund Theater zuständig ist, verrät er worauf es bei der Spielplangestaltung ankommt.

„Die Durchführung erstklassiger internationaler Long-Run-Musicalproduktionen – oft auch in deutscher Erstaufführung – wie dies in den Musicalhäusern der VBW üblich ist, erfordert intensive Koordinations- und Planungsarbeit – die oft jahrelang im Voraus begonnen werden muss, alleine um die Verhandlungen mit den entsprechenden Rechteinhabern zu einem positiven Abschluss zu bringen.“²³⁶

Bei der Gestaltung des Spielplans innerhalb der VBW wird auf Qualität, Originalität und Publikumswirksamkeit große Rücksicht genommen. Dies auch bei der Auswahl des Musikstils. So können sich Stilrichtungen wie Pop, Rock, Folk, Klassik oder Unterhaltungs- und Tanzmusik je nach Themenschwerpunkt in den Musical-Produktionen wiederfinden lassen. Bei bestehenden Stücken gibt es den Vorteil, dass bereits eine fertige Partitur besteht. Doch laut Herrn Struppeck wird in der Sparte Musical besonderer Wert auf neue Eigenproduktionen für Long-Runs gelegt. Hierunter fällt auch die adäquate Vermarktung der neuen Stücke. Diese Variante ist jedoch sehr zeitintensiv, da die gemeinsame Entwicklung mit den Komponisten und Autoren im Vordergrund steht und zusätzlich dazu noch der Rechteerwerb verhandelt werden muss. Somit dauert die

²³³ Vgl. Knava, *Audiencing*, S. 301 f.

²³⁴ Vgl. ebd., S. 321 zitiert aus einem Interview mit Roland Geyer, dem Intendanten des Theater an der Wien.

²³⁵ Vgl. ebd., S. 321.

²³⁶ Interview mit Christian Struppeck, Anhang 2, S. 125, Zeilennr. 3-7.

Gestaltung eines neuen Spielplans einige Jahre, auf die noch Readings und Workshop-Produktionen folgen.²³⁷

Wie im theoretischen Teil dieser Arbeit des Öfteren angesprochen, nimmt die ökonomische Sichtweise einen wichtigen Stellenwert ein. So ist Christian Struppeck auch der Meinung, dass die Umwelt, wie beispielsweise die Stadt Wien, Politik, Subventionen etc., ökonomische Rahmenbedingungen vorgibt. Diese Einflussfaktoren bringt Herr Struppeck wie folgt in Zusammenhang mit der Spielplangestaltung:

„Wesentlich ist dabei die genaue Beobachtung des Marktes und strategisches Vermögen, das langfristige Planungen im Rahmen bestehender ökonomischer Rahmenbedingungen ermöglicht.“²³⁸

In Kapitel 3.1.1 wurde bereits erläutert, dass Marketingmaßnahmen im Sinne des idealen Marketing-Mix und die Öffentlichkeitsarbeit von großer Bedeutung sind. Dies wird auch von Herrn Struppeck nochmals betont:

„Mittels Öffentlichkeitsarbeit und Marketingmaßnahmen sowie Directmarketingaktivitäten per Post- oder Onlinemailings und durch diverse Social Media Aktionen werden alle Medien in üblichem Rahmen bedient und beliefert. Besonderes Gewicht wird auf publikumswirksame Auftritte und Aktionen mit Alleinstellungsmerkmal gelegt. Der Erreichungsgrad wird mit entsprechenden marketingtechnischen Methoden überprüft und weitere Maßnahmen darauf hin abgestimmt.“²³⁹

Die hier angedeuteten marketingtechnischen Methoden und die darauf basierende Maßnahmengenerierung wird in Kapitel 3.1.2 mit Hilfe des Kultur-Marketing-Managementprozesses theoretisch fundiert.

Da in diesem Zusammenhang auch die zusätzlichen „Ps“ im Marketing erwähnt wurden, von denen ein „P“ den Bereich Mitarbeiter umfasst, wurde im Interview mit Herrn Struppeck auch darauf eingegangen. Auf die Frage hin, wer für die Gestaltung des Spielplans verantwortlich ist und welche Personen davon betroffen sind, antwortet der Intendant wie folgt:

„Die finale Entscheidung wird vom Intendanten getroffen, der nach Beratung mit der Dramaturgie, aber auch anderer Abteilungen (wie etwa der Generaldirektion, der künstlerischen Betriebsdirektion, der musikalischen

²³⁷ Vgl. Interview mit Christian Struppeck, Anhang 2, S. 125 u. 128, Zeilennr. 15-21 u. 88-93.

²³⁸ Ebd., S. 125, Zeilennr. 8-10.

²³⁹ Ebd., S. 126, Zeilennr. 34-40.

Direktion, der technischen Direktion etc.) die langfristige künstlerische Linie der Sparte Musical festlegt.“²⁴⁰

Der Unterschied zwischen den Tätigkeitsbereichen der künstlerischen Betriebsdirektion und der Intendanz ist folgender:

„Die künstlerische Betriebsdirektion trifft in der Hauptsache in Abstimmung mit allen Abteilungen des künstlerischen und technischen Bereichs und mit der Personalvertretung die Entscheidungen für den unmittelbaren, täglichen Spiel- und Probenbetrieb (das sog. „Running“), aber auch der Vertragsverhandlungen mit Darstellern, etc. („Produktionsleitung“ – „Pre-Production-Management“). Der Aufgabenschwerpunkt der Intendanz liegt in der Entwicklung und Umsetzung künstlerischer Visionen für eine erfolgreiche nationale wie internationale Weiterentwicklung der Musicalsparte der Vereinigten Bühnen Wien. Hier liegt die künstlerische, budgetäre und personelle Verantwortung für den Bereich Musical und der Aufgabe des Produzenten neuer Musicalproduktionen.“²⁴¹

Christian Struppeck betont die Wichtigkeit der Abwechslung besonders in der Sparte Musical. Es sei von enormer Bedeutung den Spielplan so zu gestalten, dass sich internationale, erfolgreiche Musicals und qualitative Eigenproduktionen, die eventuell auch ins Ausland weiterverkauft werden, abwechseln.²⁴²

Auf die genaue Beobachtung der Konkurrenz bzw. des Marktes wurde bereits in Kapitel 3.1.5 eingegangen. Auch der Intendant der VBW ist der Meinung, dass die Marktbeobachtung bei der Spielplangestaltung eine wichtige Rolle spielt.²⁴³

Nachdem die technischen und logistische Bedingungen und Ressourcen in Kapitel 5.3 näher betrachtet wurden, wurde auch im Interview darauf Bezug genommen, wobei der Intendant den Standpunkt der VBW so erläutert:

„Das Genre Musical erfordert im Long-run-Bereich meist hohen technischen Aufwand. Die Häuser der Vereinigten Bühnen, ebenso wie die im technischen Bereich tätigen Mitarbeiter sind hier auf höchstem internationalem Standard, sodass praktisch alle Großproduktionen realisiert werden können. Allerdings können budgetäre Erfordernisse in diesem Bereich in der Entscheidung –

²⁴⁰ Interview mit Christian Struppeck, Anhang 2, S. 126, Zeilennr. 44-47.

²⁴¹ Ebd. S. 127, Zeilennr. 50-59.

²⁴² Vgl. ebd., S. 127, Zeilennr. 60-66.

²⁴³ Vgl. ebd., S. 127, Zeilennr. 69-70.

immer in Abwägung mit allen anderen Faktoren – durchaus eine Rolle spielen.“²⁴⁴

In einer Frage wird explizit auf die Wichtigkeit des Publikums eingegangen, um die These der Diplomarbeit zu belegen, dass Audiencing bzw. die Ausrichtung am Publikum einen Bestandteil der Spielplangestaltung darstellt.

„Wir achten künstlerisch darauf, zeitgemäße, gesellschaftlich aktuelle Themen und musikalische Trends auf die Bühne zu bringen. In diesem Rahmen ist uns ein begeistertes Publikum, das zahlreich und gerne wieder unsere Häuser besucht, oberstes Ziel. Daher wird bei der Gestaltung des Spielplans auf das Publikum höchstmöglich Rücksicht genommen.“²⁴⁵

7 Schlusswort

Nachdem in dieser Arbeit das Konzept Audiencing näher erläutert und in Bezug auf die Spielplangestaltung betrachtet wurde, lässt sich abschließend sagen, dass das Publikum maßgeblichen Einfluss auf die Strategie und die Spielplangestaltung eines Theaterunternehmens hat. Die Aufgabe der Theaterleitung besteht darin, Informationen über das eigene Publikum zu sammeln, um dieses mit Hilfe von Marketingaktivitäten ansprechen zu können. Sobald man die Zielgruppe des Theaters kennt, kann man auch dementsprechende Maßnahmen setzen und die Spielplangestaltung danach ausrichten. Ohne Publikum wäre das Theater sinnlos. Die optimale Zusammenarbeit der künstlerischen und betriebswirtschaftlichen Leitung ist wichtig, um ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen: zufriedene Kunden und ein volles (wirtschaftliches) Haus. Ein Modell zur Entscheidungsfindung bei der Gestaltung des Spielplans wurde in dieser Arbeit aufgezeigt und kann als Leitfaden hierfür verwendet werden. Um allerdings Informationen darüber zu erhalten, wie die Vereinigten Bühnen Wien ihren Spielplan in Wahrheit gestalten, wurde ein Interview per E-Mail mit dem Intendanten der VBW durchgeführt. Durch dieses Interview konnten die Annahmen, die in der Diplomarbeit getroffen wurden, bestätigt werden. Zusätzlich dazu wird ein Fragebogen für mögliche Interviews im Anhang exemplarisch dargestellt und kann als Muster betrachtet werden.

²⁴⁴ Interview mit Christian Struppeck, Anhang 2, S. 128, Zeilennr. 77-82.

²⁴⁵ Ebd., S. 126, Zeilennr. 24-28.

Literaturverzeichnis

Literaturquellen

Back-Vega, Peter, *100 Jahre Raimund Theater. Veröffentlichungen im Rahmen des Ausstellung*, Wien 1993.

Benkert, Wolfgang, „Kulturfinanzierung“, in: *Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*, Hg. Hermann Rauhe / Christine Demmer, Berlin/New York: de Gruyter 1994.

Bennett, Susan, *Theatre Audiences. A Theory of Production and Reception*, London and New York: Routledge 1990.

Bergner, Monika, „Theatermarketing. Gratwanderung zwischen kulturellem Auftrag und wirtschaftlicher Effizienz“, Dipl., Universität Wien, Institut für Theater-, Film- und Medienwissenschaften 2008.

Bestmann, Uwe, *Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, 6. Auflage, München: Oldenbourg 1992.

Beutling, Lutz, „Theatermanagement“, in: *Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*, Hg. Hermann Rauhe / Christine Demmer, Berlin/New York: de Gruyter 1994.

Bogner, Franz M., *Das neue PR-Denken. Strategien, Konzepte, Aktivitäten*, 3. Aktualisierte und erweiterte Auflage, Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter 1999.

Bruhn, Manfred, *Sponsoring*, Frankfurt a.M./Wiesbaden 1987.

Bruhn, Manfred, *Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens*, München: Deutscher Taschenbuch Verlag 1999.

Butscher, Stephan, *Kundenclubs als modernes Marketinginstrument. Kritische Analyse und Einsatzmöglichkeiten*, 2. Auflage, Ettlingen: IM-Marketing-Forum 1995.

Butzer-Strothmann / Bernd Günter / Horst Degen, *Leitfaden für Besucherbefragungen durch Theater und Orchester. Herausgegeben vom Deutschen Bühnenverein*, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 2001.

Cerenak, Markus, „Kulturkommunikation und Management. Ein marktkommunikativer Ansatz“, Dipl., Universität Wien, Grund- und Integrativwissenschaftliche Fakultät 1998.

Diller, Hermann / Markus Müllner, „Kundenbindungsmanagement bei Dienstleistungen“, Arbeitspapier Nr. 54, Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Marketing 1997.

Föhrnbach, Jan Th., *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als Bestandteil der Unternehmenskommunikation*, München: Fördergesellschaft Marketing 1995.

Franck, Georg, *Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf*, München/Wien: C. Hanser Verlag 1998.

Fuchs, Hans-Joachim, *Theater als Dienstleistungsorganisation. Legitimationsprobleme des Bundesdeutschen Sprechtheaters in der Gegenwart*, Frankfurt am Main/New York: P. Lang 1988.

Fuchs, Max, *Zur Theorie des Kulturmanagements*, Remscheid: Akademie Remscheid 1993.

Gaedeke, R.M., „Marketing in gemeinnützigen Organisation“, in: *Dienstleistungsmarketing*, Hg. Bernd Falk, Landsberg am Lech: Moderne Industrie 1980, S. 167 – 188.

Greve, Malte, *Zielorientierte Steuerung öffentlicher Theater*, Hamburg: Dr. Kovac 2002.

Größing, Gudrun, „Der Kundenclub als innovatives Kundenbindungsmodell. Dargestellt am Beispiel des Musicalclubs der Vereinigten Bühnen Wien“, Dipl., Universität Wien, Fakultät für Human- und Sozialwissenschaften 2002.

Haase, Frank / Walter Mäcken, *Handbuch Eventmanagement*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München: kopaed, 2005.

Hauer, Andrea, „Das Theater in der Josefstadt unter der Direktion Franz Stoß. Mit besonderer Berücksichtigung der Spielplangestaltung“, Diss., Universität Wien, Grund- und Integrativwissenschaftliche Fakultät 1981.

Hausmann, Andrea, *Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarking*, Bielefeld: Transcript Verlag 2001.

Heinrichs, Werner, *Einführung in das Kulturmanagement*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft 1993.

Heinrichs, Werner, *Der Kulturbetrieb. Bildende Kunst, Musik, Literatur, Theater, Film*, Bielefeld: transcript Verlag 2006.

Heinze, Thomas, „Systemlenker und Unruhestifter. Kulturmanager als Spagatkünstler“, in: *Gablers Magazin*, 11. Jg., H.6/7, 1998.

Hilger, Harald, *Marketing für öffentliche Theaterbetriebe*, Frankfurt am Main: Peter Lang 1985.

Hohendahl, Peter Uwe, *The Institution of Criticism*, Ithaca: Cornell University Press 1982.

Homburg, Christian / Bettina Rudolph, „Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit“, in: *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, Hg. Hermann Simon / Christian Homburg, Wiesbaden: Gabler 1995.

IFES, „Kultur-Monitoring 2007“, im Auftrag des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur (BMUKK), Wien: Institut für empirische Sozialforschung IFES GmbH 2007. Archivnummer: 23800007.

Kaserer, Herbert, „Elemente eines Kulturmarketings für das ‚Theater in der Altstadt‘ in Meran. Ein Beitrag zur Kulturpädagogik“, Dipl. Innsbruck, Leopold-Franzens-Universität, Institut für Erziehungswissenschaften 1996.

Kehr, Klaus-Peter, „Sinn und Grenzen einer Spielplandramaturgie“, in: *Repertoire und Spielplangestaltung*, Band 5, Hg. Isolde Schmid-Reiter, Anif/Salzburg: Verlag Müller-Speiser 1998.

Klein, Armin, *Kultur-Marketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe*, München: Beck-Wirtschaftsberater im dtv 2003.

Klein, Armin, *Der exzellente Kulturbetrieb*, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 2007.

Klein, Armin, *Besucherbindung im Kulturbetrieb. Ein Handbuch*, 2. Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 2008.

Knava, Irene, *Audiencing. Besucherbindung und Stammpublikum für Theater, Oper, Tanz und Orchester. Mit Interviews zahlreicher TheaterleiterInnen und Publikum*, Wien: facultas.WUV-Verlag 2009.

Kock, Sabine, „Prekäre Freiheiten im Spannungsfeld multipler (An-)Forderungen. Kulturmanagement in der freien Theaterarbeit“, in: *Wiener Kulturmanagement in Theorie und Praxis. Akten des Symposiums "Kulturmanagement in Wien 2005"*, Hg. Clemens K. Stepina, Wien: Edition Art & Science 2006.

Kotler, Philip, *Marketing. Märkte schaffen, erobern, beherrschen*, 2. Auflage, München: Econ Verlag 1999.

Koszyk, Kurt / Karl H. Pruys, *Wörterbuch zur Publizistik*, München: Deutscher Taschenbuch Verlag 1969.

König, Rene, *Handbuch der empirischen Sozialforschung*, Bd.1, 2. Aufl., Stuttgart: Ferdinand Enke 1967.

Kuhn, Gustav, „Stagione als Prinzip“, in: *Repertoire und Spielplangestaltung*, Band 5, Hg. Isolde Schmid-Reiter, Anif/Salzburg: Verlag Müller-Speiser 1998.

Láng, Atilla, *Das Theater an der Wien – Vom Singspiel zum Musical*, Wien/München: Jugend und Volk 1976.

Lasswell, Harold Dwight, "The Structure and Function of Communication in Society", in: *The Communication of Ideas. A Series of Addresses*, Hg. Lyman Bryson, New York/London: Harper 1948.

Maletzke, Gerhard, *Psychologie der Massenkommunikation*, Hamburg: Hans Bredow-Institut 1963.

Martorella, Rosanne, "The Relationship Between Box Office and Repertoire: a Case Study of Opera", *Sociological Quarterly* 18 (summer) 1977.

Maslow, Abraham, *Motivation und Persönlichkeit*, Olten: Walter Verlag 1978.

Mayerhofer, Elisabeth / Monika Mokre, „Die Geschichte von den Creative Industries. Narrative der Kulturpolitik und ihre Auswirkungen“, in: *Wiener Kulturmanagement in Theorie und Praxis. Akten des Symposiums "Kulturmanagement in Wien 2005"*, Hg. Clemens K. Stepina, Wien: Edition Art & Science 2006.

Prawy, Marcel, *Marcel Prawy erzählt aus seinem Leben. ...und seine Vision der Oper des 21. Jahrhunderts*, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wien: Kremayr & Scheriau 2001.

Pürer, Heinz, *Publizistik- und Kommunikationswissenschaft: Ein Handbuch*, Stuttgart: UTB 2003.

Rauhe, Hermann, „Kulturmanagement als Management für Kunst und Kultur“, in: *Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*, Hg. Hermann Rauhe / Christine Demmer, Berlin/New York: de Gruyter 1994.

Reim-Bruckmüller, Beate, „Öffentlichkeitsarbeit und Theater. Dargestellt am Beispiel der Öffentlichkeitsarbeit der Vereinigten Bühnen Wien“, Dipl., Universität Wien, Grund- und Integrativwissenschaftliche Fakultät 1994.

Richter, Karl, *Der Kulturmanager. Zur Monographie eines Berufes*, Band 1, Hagen: Polyphonia Tongesellschaft mbH Köln 1992.

Richter, Karl, „In Dubio pro Arte. Grenzen des Kulturmanagements“, in: *Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*, Hg. Hermann Rauhe / Christine Demmer, Berlin/New York: de Gruyter 1994.

Röper, Henning, „Handbuch Theatermanagement: Betriebsführung, Finanzen, Legitimation und Alternativmodelle“, Köln [u.a.]: Böhlau 2001.

Ruzicka, Peter, "Musiktheater", in: *Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*, Hg. Hermann Rauhe / Christine Demmer, Berlin/New York: de Gruyter 1994.

Scharnbacher, Kurt / Guido Kiefer, *Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit, Zertifizierung*, München: Oldenbourg Verlag 1996.

Scheuch, Fritz, *Marketing*, 4., verbesserte Auflage, München: Vahlen-Verlag 1993.

Schlösser, Hermann, „Medienpräsenz. Gedanken zu einer fragwürdigen Notwendigkeit“, in: *Wiener Kulturmanagement in Theorie und Praxis. Akten des Symposiums "Kulturmanagement in Wien 2005"*, Hg. Clemens K. Stepina, Wien: Edition Art & Science 2006.

Schmid-Reiter, Isolde / Christiane Zentgraf, *Musiktheater-Management II*, Thurnau: Europäische Musiktheater-Akademie 1994.

Schmitz-Gielsdorf, Uwe, „Bedingungen und Faktoren der Repertoire- und Spielplangestaltung“, in: *Repertoire und Spielplangestaltung*, Band 5, Hg. Isolde Schmid-Reiter, Anif/Salzburg: Verlag Müller-Speiser 1998.

Schön, Th., „Dienstleistungsbranche: Management von Kundenbindungssystemen“, in: *Beziehungsmarketing – neue Wege zur Kundenbindung, Dokumentationspapier Nr. 90 des Workshops vom 24. Juni 1994*, Hg. Heribert Meffert / Heinrich Wagner / Klaus Backhaus, Münster: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. Meyer, Christopher 1994, S. 56-63.

Schweiger, Günter / Gertraud Schrattenecker, *Werbung. Eine Einführung*, 3., bearb. u. erg. Aufl., Stuttgart/Jena : G. Fischer 1992.

Sieben, G., „Überlegungen zu einem Controlling-Konzept für Rundfunkanstalten“, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Heft 3, 1982.

Steinmann, Matthias F., *Publikum und Programm. Eine Darstellung der Publikumsforschung, ihrer Ergebnisse und Anwendungsmöglichkeiten bei der Programmgestaltung von Radio und Fernsehen unter besonderer Berücksichtigung der schweizerischen Verhältnisse*, Bern/Stuttgart: Verlag Paul Haupt 1975.

Stepina, Clemens K., „Einleitung: von der Kultur zum Management - und wieder zurück“, in: *Wiener Kulturmanagement in Theorie und Praxis. Akten des Symposiums "Kulturmanagement in Wien 2005"*, Hg. Clemens K. Stepina, Wien: Edition Art & Science 2006.

Sträßer, Anne-Katrin, *Eventmarketing. Konzeption, Inszenierung, Controlling. Neue Wege der Kommunikation*, Norderstedt: Books on Demand, 2001.

Töpfer, Armin, *Betriebswirtschaftslehre. Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen*, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag 2007.

Töpfer, Armin / Hartmut Mehdorn, *Total Quality Management: Anforderungen und Umsetzung im Unternehmen*, Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag GmbH & Co KG 1995.

Tröndle, Martin, *Entscheiden im Kulturbetrieb. Integriertes Kunst- und Kulturmanagement*, Bern: Ott Verlag 2006.

Von Cossel, Friederike, *Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater*, München/Mering: Rainer Hampp Verlag 2011.

Wahl-Zieger, Erika, *Theater und Orchester zwischen Marktkräften und Marktkorrektur. Existenzprobleme und Überlebenschancen eines Sektors aus ökonomischer Sicht*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 1978.

Willnauer, Franz, „Kulturförderung“, in: *Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*, Hg. Hermann Rauhe / Christine Demmer, Berlin/New York: de Gruyter 1994.

Wolf, Karin, „Kulturmanagement in Wien. Berufs- und Fortbildungstendenzen im Wiener Kulturmanagement“, in: *Wiener Kulturmanagement in Theorie und Praxis. Akten des Symposiums "Kulturmanagement in Wien 2005"*, Hg. Clemens K. Stepina, Wien: Edition Art & Science 2006.

Zander, Oliver, *Marketing im Theater. Eine Untersuchung am Beispiel der Berliner Volksbühne unter Frank Castorf*, Egelsbach : Hänsel-Hohenhausen – Verlag der Deutschen Hochschulschriften 1997.

Zembylas, Tasos, „Vom ‚Geist‘ des Kulturmanagements“, in: *Wiener Kulturmanagement in Theorie und Praxis. Akten des Symposiums "Kulturmanagement in Wien 2005"*, Hg. Clemens K. Stepina, Wien: Edition Art & Science 2006.

Zentrum für Kulturforschung, „Achstes Kulturbarometer“, Bonn 2005.

Sonstige Quellen

Der Kultur-Channel, „15 Jahre Elisabeth“, <http://www.kultur-channel.at/15-jahre-elisabeth-3-september-1992/> [Stand: 24.10.2012; 25.10.2012]

Die Welt der Wunder Wissensthek, „Kultur“, <http://videokatalog.weltderwunder.de/Kultur/> [Stand: 15.03.2012; 15.10.2012]

Hans Lechner ZT Gmbh, *Funktionssanierung Ronacher*, 2005,
<http://www.hanslechner.at/projekte/284/ausstellung/auslobung/aufgabenstellung.pdf>
[Stand: 20.08.2012; 15.10.2012]

Rede von Frau Bundesministerin Dr. Claudia Schmied bei der Veranstaltung „Ökonomie von Kunst und Kultur“ der Europäischen Wissenschaftstage in Kooperation mit den Vereinigten Bühnen Wien, 13. Mai 2009, Ronacher, Wien
<http://www.bmukk.gv.at/ministerium/ministerin/reden/oekk.xml> [Stand: 01.05.2012; 15.10.2012]

Struppeck, Christian, Intendant der VBW für das Ronacher und Raimund Theater, Interview per E-Mail am 30.10.2012, Anhang 2, S. 125-128.

Vereinigte Bühnen Wien, „Die Theater“,
http://www.musicalvienna.at/index.php/de/die_theater [Stand: 13.07.2012; 15.10.2012]

Vereinigte Bühnen Wien, „Geschichte Raimund Theater“,
http://www.musicalvienna.at/index.php/de/geschichte_rt [Stand: 13.07.2012; 15.10.2012]

Vereinigte Bühnen Wien, „Geschichte“, <http://www.vbw.at/index.php/de/geschichte> [Stand: 13.07.2012; 15.10.2012]

Vereinigte Bühnen Wien, „Geschichte Ronacher“,
http://www.musicalvienna.at/index.php/de/geschichte_ron [Stand: 13.07.2012; 15.10.2012]

Vereinigte Bühnen Wien, <http://www.musicalvienna.at> [Stand: 16.07.2012; 15.10.2012]

Abkürzungsverzeichnis

AG - Aktiengesellschaft

bzw. – beziehungsweise

ca. – circa

ebd. – ebenda

etc. – et cetera

GesbR – Gesellschaft bürgerlichen Rechts

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

KG - Kommanditgesellschaft

o.ä. – oder Ähnliche

OG – Offene Gesellschaft

u.a. – und Andere

u.v.m. – und viele mehr

z.B. – zum Beispiel

% - Prozent

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Felder des Kulturmanagements	12
Quelle: Cerenak, „Kulturkommunikation und Management“, S. 17 zitiert nach Heinze, „Systemlenker und Unruhestifter“ (Eigene Darstellung)	
Abbildung 2: Vermittlungsfunktion von Kulturmanagement.....	14
Quelle: Cerenak, „Kulturkommunikation und Management“, S. 35 (Eigene Darstellung)	
Abbildung 3: Stufen der Vermittlung	15
Quelle: Kaserer, „Elemente eines Kulturmarketings“, S. 37 (Eigene Darstellung)	
Abbildung 4: Maslow'sche Bedürfnispyramide.....	15
Quelle: Cerenak, „Kulturkommunikation und Management“ zitiert nach Maslow, Motivation und Persönlichkeit (Eigene Darstellung)	
Abbildung 5: Struktur öffentlicher Unternehmen	22
Quelle: Töpfer, Betriebswirtschaftslehre, S. 227 ff (Eigene Darstellung)	
Abbildung 6: Wesentliche Rechtsformen für privatwirtschaftliche Betriebe im Überblick..	23
Quelle: Töpfer, Betriebswirtschaftslehre, S. 227 (Eigene Darstellung)	
Abbildung 7: Das Konzept der Kundenorientierung	24
Quelle: Klein, Besucherbindung im Kulturbetrieb, S. 16 nach Bruhn, Kundenorientierung, S. 20 (Eigene Darstellung)	
Abbildung 8: Von der Besucherorientierung zur Besucherbindung	28
Quelle: Klein, Besucherbindung im Kulturbetrieb, S. 31 (Eigene Darstellung)	
Abbildung 9: Grundfaktoren und Ansatzpunkte des Kommunikationsprozesses.....	30
Quelle: Klein, Koszyk / Pruys, Wörterbuch zur Publizistik, S. 42. Das von dort übernommene Schema wurde hier etwas vereinfacht. Vgl. Steinmann, Publikum und Programm, S. 22	

Abbildung 10: Ein Marketingansatz	35
Quelle: Schweiger / Schrattenecker., Werbung, S. 23 (Eigene Darstellung)	
Abbildung 11: Der Marketing-Mix	37
Quelle: Haase/Mäcken, Handbuch Eventmanagement, S. 38 in Anlehnung an Sträßer, Eventmarketing, S. 13 (Eigene Darstellung)	
Abbildung 12: Die 7 Ps im Marketing-Mix.....	38
Quelle: Eigene Darstellung	
Abbildung 13: Der Kultur-Marketing-Managementprozess	39
Quelle: Klein, Kultur-Marketing, S. 94 ff (Eigene Darstellung)	
Abbildung 14: Zielgruppen von Besucherbefragungen.....	40
Quelle: Butzer-Strothmann et al., Leitfaden für Besucherbefragungen durch Theater und Orchester, S. 17 (Eigene Darstellung)	
Abbildung 15: Kundenreaktionen	49
Quelle: Homburg et al., „Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit“, S. 46 (Eigene Darstellung)	
Abbildung 16: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit.....	50
Quelle: Homburg et al., „Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit“, S. 43 (Eigene Darstellung)	
Abbildung 17: Bausteine der Besucherorientierung.....	55
Quelle: Hausmann, Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarking, S. 73 (Eigene Darstellung)	
Abbildung 18: Externe- interne Zielgruppen	57
Quelle: Größing, „Der Kundenclub als innovatives Kundenbindungsmodell“, S. 22 zitiert nach Bogner, Das neue PR-Denken, S. 126 (Eigene Darstellung)	
Abbildung 19: Künstlerische und Ökonomische Anforderungen.....	70
Quelle: von Cossel, Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater, S. 48 (Eigene Darstellung)	

Abbildung 20: Theaterbetriebsprozess	72
Quelle: in Anlehnung an das Effizienz-Modell für Rundfunkanstalten vgl. Sieben, "Überlegungen zu einem Controlling-Konzept für Rundfunkanstalten", S. 242	
Abbildung 21: Skalierung und Gerichtetheit.....	78
Quelle: Tröndle, Entscheiden im Kulturbetrieb, S. 79	
Abbildung 22: Modell der Entscheidungsfindung zur Spielplangestaltung	83
Quelle: von Cossel, Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater, S. 227 (Eigene Darstellung)	
Abbildung 23: Das Ronacher Ende des 19. Jh.	89
Quelle: Vereinigte Bühnen Wien, http://www.musicalvienna.at/index.php/de	
Abbildung 24: Das Etablissment Ronacher um 1910.....	89
Quelle: Vereinigte Bühnen Wien, http://www.musicalvienna.at/index.php/de/geschichte_ron	
Abbildung 25: Ronacher - Blick von der Bühne in den Zuschauerraum	90
Quelle: © VBW/Paul Ott, Vereinigte Bühnen Wien, http://www.musicalvienna.at/index.php/de/geschichte_ron	
Abbildung 26: Das Raimund Theater Anfang des 20. Jh.	90
Quelle: Vereinigte Bühnen Wien, http://www.musicalvienna.at/index.php/de/geschichte_rt	
Abbildung 27: Das Raimundtheater	91
Quelle: ©VBW/Paul Ott, Vereinigte Bühnen Wien, http://www.musicalvienna.at/index.php/de/geschichte_rt	

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erwartungshaltungen der Anspruchsgruppen am Theater 68

Quelle: von Cossel, Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater, S. 47 (Eigene Darstellung)

Tabelle 2: Kriterien zur Beurteilung der wirtschaftlichen und administrativen Effizienz 69

Quelle: von Cossel, Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater, S. 46

Anhang

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Exemplarischer Fragebogen

Anlage 2: Interview mit Herrn Christian Struppeck, Intendant der VBW

Anlage 3: Zusammenfassung in deutscher Sprache

Anlage 4: Lebenslauf Daria Kinzer

Anlage 1: Exemplarischer Fragebogen

- F 1: Wie läuft die Spielplangestaltung bei den VBW im Detail ab? Welche Schritte sind dabei zu unternehmen? Wie lange im Voraus wird dafür geplant?

THEMA: PUBLIKUM

- F 2: In welcher Form wird bei der Gestaltung des Spielplans auf das Publikum Rücksicht genommen?
- F 3: In welcher Form hat die Umwelt (Stadt Wien, Politik, Subventionen etc.) Einfluss auf die Spielplangestaltung?
- F 4: Wie wird das Publikum erreicht und wie macht man es auf den neuen Spielplan aufmerksam? Wie wird der erzielte Erreichungsgrad gemessen?
- F 5: In welcher Form ergeben sich Verbesserungen bei der Einbeziehung von ZuschauerInnen in die Gestaltung des Spielplans und in andere Entscheidungen des Unternehmens?

THEMA: AUFGABEN UND MITARBEITERINNEN

- F 6: Wer sind die verantwortlichen Personen für die Gestaltung des Spielplans? Welche Bereiche / Personen sind dabei betroffen? Wer trägt die finale Entscheidung?
- F 7: Welche Aufgaben übernimmt der IntendantIn, welche die künstlerische Betriebsdirektion?
- F 8: Werden Teams zusammengestellt, um Ideen für einen neuen Spielplan zu sammeln? Wenn ja, wie werden Teams zusammengesetzt?

THEMA: FAKTOREN

- F 9: Auf welche Regeln kommt es an, wenn es um die Wahl zwischen Neuproduktionen oder bekannten Produktionen im Spielplan geht? Wann wird ein neues Stück im Zeitablauf eingeführt? Wie sieht der Produktlebenszyklus aus?
- F 10: Welche quantitativen Kennzahlen oder subjektiven Präferenzen der Leitung haben Einfluss auf die Gestaltung des Spielplans?
- F 11: Welche Bedingungen stellt ein neues Stück? Welche Parameter hängen davon ab?

THEMA: ERFAHRUNGSWERTE

- F 12: Welche Rolle nimmt die Konkurrenz in Zusammenhang mit der Spielplangestaltung ein?
- F 13: Wie werden Mitwirkende (KünstlerInnen, Regisseure etc.) ausgesucht?
- F 14: Welche Rolle spielt die geforderte Technik des jeweiligen Stückes?
- F 15: Wie wird das jeweilige Stück vorfinanziert?
- F 16: Neigt die VBW eher dazu Neuproduktionen oder bekannte Produktionen aufzuführen?
- F 17: Welche Stücke werden in die engere Auswahl genommen und aus welchem Grund?
- F 18: Wovon hängt die Musikauswahl ab?

THEMA: DAS UNTERNEHMEN VBW

- F 19: Wie ist das Organigramm des Unternehmens aufgebaut?
- F 20: Wie viele MitarbeiterInnen zählt das Unternehmen?
- F 21: In wie weit unterliegen die VBW der Wien Holding GmbH? Gibt es Mitspracherecht seitens der Wien Holding GmbH in Bezug auf künstlerische oder wirtschaftliche Entscheidungen?

Anlage 2: Interview mit Herrn Christian Struppeck, Intendant der Vereinigten Bühnen Wien für das Ronacher und Raimund Theater (Fragenkatalog am 30.10.2012 beantwortet erhalten)

Die Antworten beziehen sich nur auf die Sparte Musical, da sich die Diplomarbeit auf das Musical-Genre bezieht und demnach in der Intendanz der Sparte Musical angefragt wurde.

1 **F 1: Wie läuft die Spielplangestaltung bei den VBW im Detail ab? Welche Schritte**
2 **sind dabei zu unternehmen? Wie lange im Voraus wird dafür geplant?**

3 Die Durchführung erstklassiger internationaler Long-Run-Musicalproduktionen –
4 oft auch in deutscher Erstaufführung – wie dies in den Musicalhäusern der VBW
5 üblich ist, erfordert intensive Koordinations- und Planungsarbeit – die oft jahrelang
6 im Voraus begonnen werden muss, alleine um die Verhandlungen mit den
7 entsprechenden Rechteinhabern zu einem positiven Abschluss zu bringen.

8 Wesentlich ist dabei die genaue Beobachtung des Marktes und strategisches
9 Vermögen, das langfristige Planungen im Rahmen bestehender ökonomischer
10 Rahmenbedingungen ermöglicht. Entscheidend ist hier auch der exzellente
11 Kontakt zu erstklassigen Protagonisten des Genres und der hervorragende Ruf,
12 den die Vereinigten Bühnen Wien als einer der erfolgreichsten
13 Musicalproduzenten Europas genießen, was die Realisierung führender
14 Musicalproduktionen ermöglicht.

15 Besonderer Wert wird in der Sparte Musical auch auf die Eigenentwicklung
16 erfolgsversprechender neuer Musicalstoffe für die Long-Run-Bespielung und deren
17 internationale Vermarktung gelegt. Die Entwicklung gemeinsam mit
18 entsprechenden Autoren und Komponisten, bzw. auch der eventuelle Rechterwerb
19 an entsprechend zugkräftigen Stoffen ist äußerst zeitintensiv. Oft jahrelanger
20 Entwicklungsarbeit folgen dann Readings und Workshop-Produktionen, wie dies
21 auch am Broadway und dem Londoner Westend üblich ist.

THEMA: PUBLIKUM

22 **F 2: In welcher Form wird bei der Gestaltung des Spielplans auf das Publikum**
23 **Rücksicht genommen?**

24 Wir achten künstlerisch darauf, zeitgemäße, gesellschaftlich aktuelle Themen und
25 musikalische Trends auf die Bühne zu bringen. In diesem Rahmen ist uns ein
26 begeistertes Publikum, das zahlreich und gerne wieder unsere Häuser besucht,
27 oberstes Ziel. Daher wird bei der Gestaltung des Spielplans auf das Publikum
28 höchstmöglich Rücksicht genommen.

29 **F 3: In welcher Form hat die Umwelt (Stadt Wien, Politik, Subventionen etc.)**
30 **Einfluss auf die Spielplangestaltung?**

31 Durch die Vorgabe ökonomischer Rahmenbedingungen.

32 **F 4: Wie wird das Publikum erreicht und wie macht man es auf den neuen**
33 **Spielplan aufmerksam? Wie wird der erzielte Erreichungsgrad gemessen?**

34 Mittels Öffentlichkeitsarbeit und Marketingmaßnahmen sowie
35 Directmarketingaktivitäten per Post- oder Onlinemailings und durch diverse Social
36 Media Aktionen werden alle Medien in üblichem Rahmen bedient und beliefert.
37 Besonderes Gewicht wird auf publikumswirksame Auftritte und Aktionen mit
38 Alleinstellungsmerkmal gelegt. Der Erreichungsgrad wird mit entsprechenden
39 marketingtechnischen Methoden überprüft und weitere Maßnahmen darauf hin
40 abgestimmt.

THEMA: AUFGABEN UND MITARBEITERINNEN

41 **F 5: Wer sind die verantwortlichen Personen für die Gestaltung des Spielplans?**
42 **Welche Bereiche / Personen sind dabei betroffen? Wer trägt die finale**
43 **Entscheidung?**

44 Die finale Entscheidung wird vom Intendanten getroffen, der nach Beratung mit der
45 Dramaturgie, aber auch anderer Abteilungen (wie etwa der Generaldirektion, der
46 künstlerischen Betriebsdirektion, der musikalischen Direktion, der technischen
47 Direktion etc.) die langfristige künstlerische Linie der Sparte Musical festlegt.

48 **F 6: Welche Aufgaben übernimmt der IntendantIn, welche die künstlerische**
49 **Betriebsdirektion?**

50 Die künstlerische Betriebsdirektion trifft in der Hauptsache in Abstimmung mit allen
51 Abteilungen des künstlerischen und technischen Bereichs und mit der
52 Personalvertretung die Entscheidungen für den unmittelbaren, täglichen Spiel- und
53 Probenbetrieb (das sog. „Running“), aber auch der Vertragsverhandlungen mit
54 Darstellern, etc. („Produktionsleitung“ – „Pre-Production-Management“).

55 Der Aufgabenschwerpunkt der Intendanz liegt in der Entwicklung und Umsetzung
56 künstlerischer Visionen für eine erfolgreiche nationale wie internationale
57 Weiterentwicklung der Musicalsparte der Vereinigten Bühnen Wien. Hier liegt die
58 künstlerische, budgetäre und personelle Verantwortung für den Bereich Musical
59 und der Aufgabe des Produzenten neuer Musicalproduktionen.

THEMA: FAKTOREN

60 **F 7: Auf welche Regeln kommt es an, wenn es um die Wahl zwischen**
61 **Neuproduktionen oder bekannten Produktionen im Spielplan geht? Wann**
62 **wird ein neues Stück im Zeitablauf eingeführt? Wie sieht der**
63 **Produktlebenszyklus aus?**

64 Im Musicalbereich wird auf eine ausgewogene Mischung zwischen international
65 erfolgreichen Hits und hochwertigen Eigenproduktionen, die nach ihrer Spielzeit in
66 Wien in das Ausland exportiert werden können, Wert gelegt.

THEMA: ERFAHRUNGSWERTE

67 **F 8: Welche Rolle nimmt die Konkurrenz in Zusammenhang mit der**
68 **Spielplangestaltung ein?**

69 Natürlich spielt eine genaue Marktbeobachtung eine Rolle bei der
70 Spielplangestaltung. Siehe auch Frage 1, ganz oben.

71 **F 9: Wie werden Mitwirkende (KünstlerInnen, Regisseure etc.) ausgesucht?**

72 Die VBW verpflichten nur erstklassige Protagonisten des Genres, wie international
73 renommierte KünstlerInnen, aber auch neue, qualitativ hochstehende Talente,
74 wobei ein besonderes Augenmerk auch auf das heimische Kreativpotential gelegt
75 wird.

76 **F 10: Welche Rolle spielt die geforderte Technik des jeweiligen Stückes?**

77 Das Genre Musical erfordert im Long-run-Bereich meist hohen technischen
78 Aufwand. Die Häuser der Vereinigten Bühnen, ebenso wie die im technischen
79 Bereich tätigen Mitarbeiter sind hier auf höchstem internationalem Standard,
80 sodass praktisch alle Großproduktionen realisiert werden können. Allerdings
81 können budgetäre Erfordernisse in diesem Bereich in der Entscheidung – immer in
82 Abwägung mit allen anderen Faktoren – durchaus eine Rolle spielen.

83 **F 11: Neigt die VBW eher dazu Neuproduktionen oder bekannte Produktionen**
84 **aufzuführen?**

85 Im Musicalbereich wird auf eine ausgewogene Mischung zwischen bereits
86 international erfolgreichen Hits und hochwertigen Eigenproduktionen mit
87 Exportpotenzial Wert gelegt.

88 **F 12: Wovon hängt die Musikauswahl ab?**

89 Beeinflusst von der jeweiligen Thematik des Stückes, dem Komponisten, etc. sind
90 alle gängigen Stilrichtungen mit Elementen aus Pop, Rock, Folk, Klassik,
91 Unterhaltungs- oder Tanzmusik möglich, wobei auf Qualität, Originalität und
92 Publikumswirksamkeit Wert gelegt wird. Bestehende Stücke verfügen bereits über
93 eine fertige Partitur.

THEMA: DAS UNTERNEHMEN VBW

94 **F 13: Wie viele MitarbeiterInnen zählt das Unternehmen?**

95 Insgesamt (mit dem Opernhaus Theater an der Wien) beschäftigen die VBW 750
96 Mitarbeiter.

97 **F 14: In wie weit unterliegen die VBW der Wien Holding GmbH? Gibt es**
98 **Mitspracherecht seitens der Wien Holding GmbH in Bezug auf künstlerische**
99 **oder wirtschaftliche Entscheidungen?**

100 Die Wien Holding ist Eigentümer der VBW und durch einen Vertreter im
101 Aufsichtsrat der VBW vertreten.

Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Diplomarbeit steht die Integration des Konzeptes *Audiencing* in Kulturbetriebe, im Speziellen in Musical-Theater im Mittelpunkt. Die mögliche Gestaltung eines Spielplans wird durch eine Analyse des Theaterunternehmens Vereinigte Bühnen Wien, eines der größten Musical-Unternehmen Österreichs dargestellt.

Audiencing liefert ein Konzept zur Besucherorientierung und Besucherbindung. Die Analyse des Publikums wird mit Hilfe der Publikumsforschung ermöglicht. Diese unterstützt kurz-, mittel- und längerfristig die Entscheidungen in Bezug auf die Spielplangestaltung. Hierfür müssen vor der geplanten Aufführung Planungsdaten und nach der letzten Aufführung Kontrolldaten erhoben werden. Letztere dienen der Messung des erwarteten und realen Erfolges. Nachdem Unternehmensziele erreicht werden, indem sich ein Unternehmen an den Kundenwünschen ausrichtet, ist auch die Kommunikation zwischen Publikum und Unternehmen notwendig. Diese Kommunikation obliegt dem Marketing des Unternehmens. Daher wird in dieser Arbeit der Zusammenhang zwischen der Publikumsforschung, dem Marketing und der Spielplangestaltung erläutert.

Das besucherorientierte Handeln eines Theaterbetriebes ist demnach das wichtigste Erfolgsrezept. Hierzu zählt auch das Wissen über Bedürfnisse, Wünsche und Anregungen der Zuschauer, die durch Besucherbefragungen erhoben werden können.

Ein Theater verfolgt zwei Ziele: künstlerische und ökonomische Ziele. Der Spielplan, das Steuersystem eines Theaterunternehmens, stellt das Kernprodukt eines Theaterunternehmens dar. Die Hypothese dieser Arbeit ist, dass Theaterbetriebe bei der Gestaltung des Spielplans stark auf Publikumswünsche eingehen und Produktionen in den Spielplan aufnehmen, die bei den Zusehern Begeisterung auslösen. Ob diese Annahme verifiziert werden kann, wird mit Hilfe des Interviews mit dem Intendanten der Vereinigten Bühnen Wien überprüft.

Persönliches

- Nationalität: Österreich
- Alter: 24, geb. 29.05.1988
- Geburtsort: Aschaffenburg, Deutschland
- Eltern: Dipl. Ing. (FH) Hans-Jürgen Kinzer und Akad. gepr. Werbekauffrau Dubravka Kinzer

Studium und Ausbildung

Seit 03/2012	Johannes Kepler Universität Linz Doktoratsstudium Sozial- und Wirtschaftswissenschaften ▪ Dissertationsgebiet: Kulturmanagement ▪ Abschluss: Dr. rer.soc.oec (in spe) voraussichtlich 03/2015
03/2009 – 10/2012	Universität Wien Diplomstudiengang Theater-, Film- und Medienwissenschaften ▪ Diplomarbeit: Audiencing als Bestandteil der Spielplangestaltung in Theaterbetrieben dargestellt am Beispiel der Vereinigten Bühnen Wien ▪ Abschluss: Mag. phil. (in spe) voraussichtlich 02/2013
09/2006 – 06/2010	Fachhochschule Wien Diplomstudiengang Unternehmensführung & Management ▪ Diplomarbeit: Geschäftsmodell einer Musik-Event-Agentur im Bereich der populären Musik in Kroatien – Chancen und Bedingungen der Realisierung mit Know-how aus Österreich ▪ Abschluss: Mag. (FH)
09/2002 – 06/2006	Privatinstitut Neulandschulen, Wien ▪ Gymnasium Oberstufe ▪ Abschluss der Reifeprüfung mit ausgezeichnetem Erfolg
09/1998 – 06/2002	Privatinstitut Neulandschulen, Wien Gymnasium Unterstufe
09/1996 – 06/1998	Volksschule Leopoldsdorf bei Wien Allg. öffentliche Volksschule
09/1994 – 06/1996	Volksschule Oberlaa, Wien Allg. öffentliche Volksschule

Berufliche Erfahrung

12/2008 – 12/2009	Ocean7 Verlags GmbH, Wien Geringfügige Anstellung ▪ Dienstbereich: Redaktion & Anzeigenverkauf
-------------------	---

09/2008 – 12/2008	Deutsche Lufthansa AG, Wien Praxissemester ▪ Dienstbereich: Marketing
01/2008 – 09/2008	Styria Multi Media AG, Wien Geringfügige Anstellung / Praktikum ▪ Dienstbereich: Redaktion für Ocean7 GmbH & Co KG
03/2008	JPMorgan Asset Management, Wien Aushilfstätigkeit ▪ Dienstbereich: Fonds Kongress Wien
08/2007	Deutsche Lufthansa AG, Wien Praktikum ▪ Dienstbereich: Marketing
07/2007	Ulrich Etiketten GmbH, Wien Praktikum ▪ Dienstbereich: Sachbearbeitung und Buchhaltung
03/2007	JPMorgan Asset Management, Wien Aushilfstätigkeit ▪ Dienstbereich: Fonds Kongress Wien
09/2006 – 09/2007	Motto Catering – Schlacher Event OG, Wien Tageweise Anstellung ▪ Dienstbereich: Catering Service
09/2006 – 02/2008	Marc O'Polo – Haanl Modehandels GmbH, Wien Geringfügige Anstellung ▪ Dienstbereich: Bearbeitung und Verkauf
06/2011	Anwaltskanzlei Leitner & Platzgummer, Wien Praktikum ▪ Dienstbereich: Sachbearbeitung & Kennenlernen der Branche

Auszeichnungen

- Reifeprüfung mit ausgezeichnetem Erfolg vom Institut Neulandschulen
- Junior Projektmanager Zertifikat der Projektmanagement Austria
- Anerkennung des Marketingkonzeptes zur „Forcierung der Vertriebskanäle in Deutschland“ der Energieallianz Austria GmbH
- Zertifikat für absolviertes Seminar „Kommunikation & Sozialkompetenz“
- Auszeichnung vom Institut Neulandschulen für besonderes Engagement bei Schulaufführungen
- Antritt beim Eurovision Songcontest 2011 für Kroatien

Sprachkenntnisse

Deutsch (Muttersprache I), Kroatisch (Muttersprache II), Englisch (C1), Französisch (B1), Italienisch(A2), Latein